

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Řízení lidských zdrojů

Human Resource Management

Studentka: Bc. Klára Šafarčíková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3 a 6 mi byly dány k dispozici firmou GIENGER spol. s r.o.

V Ostravě

.....

podpis studenta

Mé poděkování za odborné vedení a připomínky patří vedoucí diplomové práce Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. Dále děkuji obchodnímu řediteli GIENGER spol. s r.o. Dipl. Ing. Karlu Kaniovi a Bc. Karle Pospíšilové za poskytnutí odborných rozhovorů a podnětných zdrojů informací.

OBSAH

1 ÚVOD	1
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	2
2.1 Řízení lidských zdrojů a strategie personálního oddělení	2
2.2 Plánování lidských zdrojů	5
2.3 Získávání a výběr pracovníků	6
2.3.1 Proces získávání pracovníků a jeho kroky	6
2.3.2 Výběrový pohovor.....	10
2.4 Hodnocení pracovníků	12
2.4.1 Metody hodnocení pracovníků.....	13
2.5 Odměňování pracovníků	15
2.6 Vzdělávání pracovníků.....	17
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	20
3.1 Organizační struktura	22
4 ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	24
4.1 Nábor a přijímání pracovníků	24
4.3 Vývoj zaměstnanců a mezd.....	25
4.3.1 Vývoj počtu zaměstnanců	26
4.3.2 Vývoj průměrných mezd.....	26
4.4 Popis pracovních míst	27
4.5 Pracovní doba a pracoviště.....	28
4.6 Odměňování pracovníků	28
4.7 Hodnocení pracovníků	29
4.8 Vzdělávání pracovníků.....	30
4.9 Skladba zaměstnanců	31
4.10 Vypracování průzkumu	33
4.10.1 Průzkum názorů zaměstnanců	33
4.10.2 Zpracování a vyhodnocení dotazníků	34
4.10.3 Zhodnocení dotazníků	35
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	50
6 ZÁVĚR.....	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

V současné době celosvětové krize je kladen značný důraz na pracovníky jednotlivých společností. Jsou na ně kladeny vyšší nároky, jsou kumulovány některé pozice a náplně práce, je kontrolováno využívání fondu pracovní doby a jsou zavedena různá úsporná opatření. To s sebou mnohdy nese nevoli zaměstnanců, ale v konečném důsledku je pro ně přistoupení na změnu přijatelnější než ztráta zaměstnání.

Zaměstnanci jsou srdcem firmy a přinášejí jí potřebnou přidanou hodnotu. Bez jejich přičinění není možné firmu stabilizovat ani rozvíjet. Zaměstnavatele bych rozdělila na dvě skupiny. První se o budování stabilního týmu pracovníků zajímá, věnuje jim patřičnou pozornost a energii. Druhá skupina zastává názor, že za dveřmi čeká na každé pracovní místo dost dalších uchazečů a jejich rozvoj či jen spokojenost je příliš nezajímá. Zájem o zaměstnance nemusí být přitom vždy spojen se značnými výdaji. Mnohdy jen drobné zásahy do způsobu vedení firmy, přístupu k lidem a do personálních aktivit, přináší oproti vkladům velkou přidanou hodnotu v podobě spokojených zaměstnanců. Ti jsou pak mnohdy ochotni firmě přinést více i např. bez finančního ohodnocení. Jsou pak loajálním a hodnotným prvkem podniku.

V první části své diplomové práce se budu věnovat teoretickým bodům z oblasti personalistiky. Druhá, praktická část, pak bude věnována zhodnocení vybraných personálních činností v konkrétní společnosti.

Pro zjištění skutečných údajů použiji metodu dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocení dotazníku se pokusím navrhnout změny v personální činnosti podniku a případně navrhnout nové procesy. Ty by měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím také ke zvýšení jejich motivace a výkonnosti.

Cílem diplomové práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců s personální politikou podniku a navrhnout opatření pro její zlepšení, která by mohla, ve sledované společnosti, přispět ke zvýšení její atraktivnosti zejména pro zaměstnance.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Řízení lidských zdrojů a strategie personálního oddělení

Řízení lidských zdrojů je oblast, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci podniku s cílem aktivního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb organizace i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky, jeho rozvojem a motivací a také uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy. Hlavním cílem je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo a ve správný čas. [15]

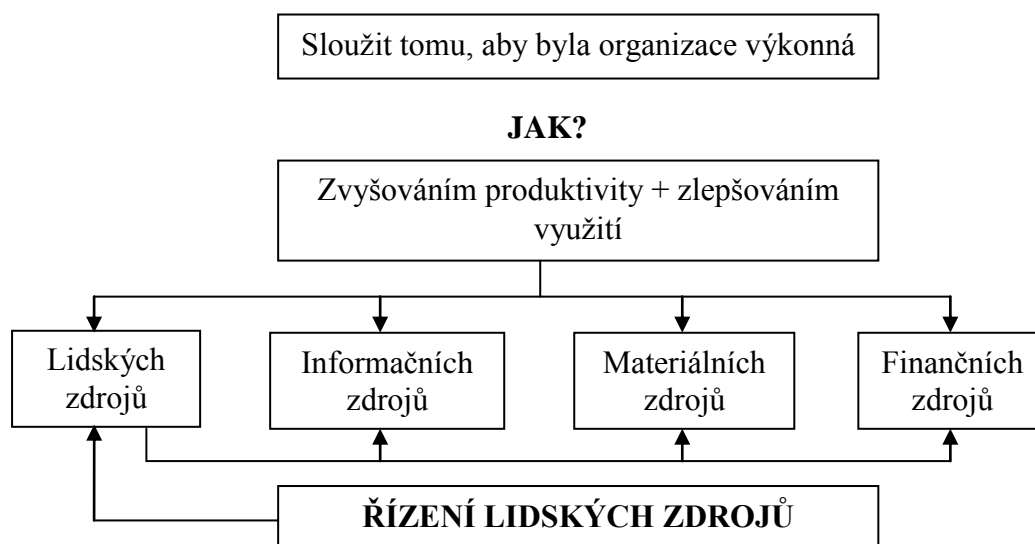
Prostřednictvím pojmů „**řízení lidských zdrojů**“, „**personální řízení**“ a „**lidské zdroje**“ můžeme vyjádřit procesy obsahující řízení lidí v organizacích.

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je pak popisováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení jednoho z nejcennějších prvků organizace – lidí, kteří ve společnosti pracují a individuálně nebo kolektivně přispívají k dosahování všech cílů organizace. [1] ŘLZ pracuje pomocí systémů lidských zdrojů. Ty propojují logickým a promyšleným způsobem:

- **Filozofie lidských zdrojů**, které popisují základní hodnoty a principy používané v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** stanovující směr, kterým se chce ŘLZ ubírat.
- **Politiky lidských zdrojů**, které představují zásady, jak by měly být hodnoty, principy a strategie aplikovány v dílčích oblastech ŘLZ.
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** zahrnující formální kroky a metody používané k dosahování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** obsahující neformální přístupy využívané v řízení lidí.
- **Programy v oblasti lidských zdrojů**, pomocí nichž se politika, strategie a praxe v ŘLZ realizuje dle stanoveného plánu.

Mezi hlavní činnosti personálního managementu a ŘLZ patří:

- plánování a potřeby zaměstnanců pro organizaci,
- nábor, výběr pracovníků a jejich přijímání,
- zajišťování slušného zacházení a rovných příležitostí,
- hodnocení zaměstnanců,
- ovlivňování výkonu a motivace pracovníků – stimulace a odměňování,
- kontrola a zjištění zdraví a bezpečnosti zaměstnanců,
- vytváření a realizování programů řízení a rozvoje organizace práce,
- správa personálního informačního systému,
- zajišťování pracovní kázně jednotlivců,
- vytváření a zajišťování fungování systému komunikace s pracovníky,
- zpracování stížností,
- zdravotní péče o pracovníky,
- propouštění (řešení nadbytečnosti personálu),
- spolupráce s vnějšími institucemi jako např. úřady práce, úřady sociálního zabezpečení, zdravotnická zařízení, magistráty, krajské úřady, školy, sdělovací prostředky, aj. [3,5,17]



Obr. 2.1 Obecný úkol ŘLZ [5]

V některých firmách mohou oddělení lidských zdrojů vykonávat všechny výše uvedené činnosti. V jiných organizacích jsou některé nebo většina činností přenášeny na ostatní manažery. Také mezi personálními manažery samotnými existují rozdíly v pojetí jejich práce. Někteří manažeři působí jako generisté, kteří jsou zapojeni do většiny uvedených aktivit. Na druhé straně jsou manažeři, kteří se specializují jen na vybrané činnosti např. na výcvik a rozvoj, nábor zaměstnanců, odměňování nebo pracovní vztahy. V některých případech pracují manažeři na základě smlouvy jako konzultanti pro několik organizací. [3]

Strategie ŘLZ

Význam strategie ŘLZ je spatřován v dlouhodobých, obecných a komplexně stanovených cílech v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů na pokrytí této potřeby. Náleží zde také oblast využívání pracovních sil a hospodaření s nimi a představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Strategie určuje směr, kterým se společnost ubírá ve vztahu ke svému okolí. Jde o definování záměrů (strategický záměr) a rozdělování zdrojů nebo jejich spojování s příležitostmi a potřebami (strategie založená na zdrojích). Strategie se týká zejména získávání **konkurenční výhody**. Je vyjádřena prostřednictvím **strategických cílů** a definována a realizována pomocí **strategických plánů** v procesu **strategického řízení**. [1,5]

Strategie lidských zdrojů můžeme rozdělit na dva základní typy [1]:

1. **Rámcové strategie lidských zdrojů** – definují obecné záměry společnosti o tom, jak by měli být zaměstnanci řízení a rozvíjeni, jaké konkrétní kroky by měly být podniknuty, aby organizace přilákala a zároveň si udržela potřebné pracovníky a aby byli tito lidé oddaní, motivovaní a angažovaní.
2. **Specifické strategie lidských zdrojů** – určují, co firma plánuje udělat v oblastech, jako je:
 - **Řízení talentů** – „zvítězit v konkurenčním boji o talenty“.
 - **Trvalé zlepšování** – zajistit udržení cíleně a trvale vzrůstající inovace během určitého období.
 - **Řízení znalostí** – tvorba, získávání, učení se, předávání a využívání znalostí pro zlepšování procesu učení a výkonu.
 - **Zabezpečování lidských zdrojů** – získávání a udržování velmi kvalitních pracovníků.

- **Vzdělávání a rozvíjení** – vytváření prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci vedeni ke vzdělávání a rozvoji.
- **Odměňování** – stanovení toho, co chce firma v dlouhodobém období dělat při tvorbě a následné realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, jenž povedou k dosažení jejich podnikatelských cílů, společně s uspokojováním potřeb všech zainteresovaných.
- **Zaměstnanecké vztahy** – stanovení postupů organizace při řízení vztahů s pracovníky a jejich odbory.

2.2 Plánování lidských zdrojů

Jedná se o neustálé a systematické hledání souladu mezi vizí, strategií a cíli firmy na straně jedné a realitou trhu, zejména trhu práce na straně druhé. I ta nejlepší podniková strategie, pokud není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku nebo k převzetí jinou konkurenční organizací. Jednodušeji lze říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se firmě vyplatí. [6]

Personální plánování je plánováním odvozeným. Primárně se firma zaměřuje na plánování výrobních cílů nebo jiných cílů, které se týkají činností organizace, plánování technického rozvoje, prodeje výrobků nebo služeb. Proto musí být personální plán od těchto primárních plánů odvozen a musí jim sloužit. Personální plánování by však nemělo být izolováno, ale mělo by být jeho integrální součástí. Samo personální plánování může také ovlivňovat podnikovou strategii tím, že bude upozorňovat na možnosti efektivnějšího rozvíjení a rozmísťování pracovníků, což povede k usnadnění dosahování cílů a bude také poukazovat na různé problémy, které by měly být vyřešeny v zájmu zabezpečení potřebných lidí k naplňování cílů. [1,10]

Rozlišovat musíme také mezi „tvrdým“ a „měkkým“ plánováním lidských zdrojů. Úlohou tvrdého plánování je zajistit, aby v okamžiku potřeby byl k dispozici správný počet těch správných lidí. Toto plánování je založeno na kvantitativní analýze. Měkké plánování lidských zdrojů se pak zaměřuje na zajištění toho, aby měla firma k dispozici pracovníky se správným typem postojů a motivací, kteří budou loajální a angažovaní ve své práci a podle toho se také budou chovat. [1,2]

2.3 Získávání a výběr pracovníků

Výběr pracovníků je personální disciplína, jejímž cílem je rozpoznat a určit, který z kandidátů na pozici bude nejlépe odpovídat požadavkům příslušného pracovního místa a zároveň bude všestranným přínosem pro pracovní kolektiv nebo podnik. Posuzují se kritéria celopodniková, útvarová a kritéria konkrétního pracovního místa. [15]

2.3.1 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Pro samotné získání vhodných kandidátů a následný výběr je potřeba zvolit vhodnou formu. Celý proces patří k poměrně pečlivě metodologicky propracovaným operacím, které by měl podnik dodržovat. Má tak šanci se vyhnout časovým či finančním ztrátám. Klíčovým předpokladem pro získávání pracovníků je dokonalá znalost povahy obsazovaných pracovních míst. Toho lze docílit prostřednictvím analýzy pracovních míst a také předvídáním uvolňování nebo vytváření nových míst, které jsou součástí personálního plánování. Samotný proces získávání pracovníků obsahuje několik kroků, které na sebe navazují. [1,3,4,5,6,14]

1. **Identifikace potřeby získávání pracovníků** – vychází jak z plánů tak ze současné, operativní potřeby. Pokud jde o potřebu dodatečných pracovníků, pak ta musí probíhat s určitým předstihem, tzn. před započatím realizace vlastního získávání pracovníků. Velký význam proto mají periodické prognózy počtu pracovníků a také neustálá analýza stavu a pohybu zaměstnanců firmy, která umožňuje identifikovat reprodukční potřebu pracovníků a také sledování faktorů ovlivňujících úspory pracovníků.
2. **Specifikace požadavků na obsazované pracovní místo** – definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti, které jsou požadovány od držitele konkrétního pracovního místa. Požadavky lze rozdělit do těchto bodů:
 - *odborné schopnosti,*
 - *požadavky na chování a postoje,*
 - *odborná příprava a výcvik,*
 - *zkušenosti a praxe,*
 - *zvláštní požadavky,*
 - *vhodnost pro organizaci,*
 - *další požadavky,*
 - *možnost splnit očekávání uchazeče.*

Důležité je se vyhnout nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče může znamenat velké problémy

s jejich přilákáním. Dále mohou být přijatí pracovníci nespokojeni, neboť zjistí, že jejich schopnosti nejsou využity.

3. Zvážení alternativ – s ohledem na snižování nákladů na pracovní sílu by měla firma zvážit následující alternativní možnosti:

- *zrušení pracovního místa,*
- *rozdělení práce mezi jiné pracovní pozice a zrušení méně potřebných úkolů,*
- *zajištění práce přesčasy stávajících zaměstnanců,*
- *zajištění práce pracovníkem na částečný úvazek či na dočasný pracovní poměr,*
- *zajištění práce dohodou o provedení práce nebo o pracovní činnosti,*
- *zajištění práce pomocí outsourcingu,*
- *práce skutečně vyžaduje pracovníka na plný úvazek.*

Po zvážení všech možností pokračujeme v procesu výběru nebo jej ukončíme.

4. Výběr charakteristik pracovního místa pro získávání a výběr pracovníků – představuje výběr takového popisu pracovního místa, který bude věrným obrazem skutečnosti. Dále pak jde o výběr takových požadavků na uchazeče, bez nichž se při výkonu dané pozice neobejde. Mezi nejdůležitější body popisu pracovního místa patří:

- *název pracovní pozice, funkce,*
- *výčet nejdůležitějších odpovědností a typy pracovních úkolů,*
- *místo výkonu práce,*
- *pracovní podmínky (mzda, plat, pracovní prostředí).*

K nejdůležitějším požadavkům na pracovníka patří:

- *vzdělání a kvalifikace,*
- *znalosti a dovednosti,*
- *pracovní zkušenosti (délka praxe),*
- *osobnostní charakteristiky.*

5. Identifikace zdrojů uchazečů

Pro získávání pracovníků můžeme využít dvou základních zdrojů [6,7,16]:

- *interní trh práce,*
- *externí trh práce.*

a dva druhy síly, které můžeme použít pro jejich nábor a výběr:

- *vlastní (personální útvar, personalista, manažer firmy, do které se vybírá požadovaný pracovník),*

- *cizí (prostřednictvím externí firmy nebo specialistů, kteří nejsou ve firmě v zaměstnaneckém poměru).*

Kombinace výše uvedených způsobů má své výhody, ale také určité nevýhody při svém použití:

Sily

		Vlastní	Cizí
Zdroje	Externí	<p>Personální útvar uskutečňuje nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího pracovního trhu.</p> <p>Výhody: příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“, „noví lidé“ za menší náklady</p> <p>Nevýhody: delší adaptační doba, skluz k výběru člověka, který se spíše adaptuje, než přinese změnu</p>	<p>Výběr prostřednictvím personální agentury z vnějšího trhu práce.</p> <p>Výhody: příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“, znalost externího trhu práce a metod výběru.</p> <p>Nevýhody: delší adaptační doba, nákladnost, menší citlivost k prostředí firmy</p>
	Interní	<p>Personální útvar uskutečňuje nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního pracovního trhu.</p> <p>Výhody: nízké náklady, znalost prostředí, nízká nebo nulová doba adaptace.</p> <p>Nevýhody: tzv. „profesionální slepota“, tendence k vyhýbání se změnám a netradičním řešením.</p>	<p>Výběr prostřednictvím personální agentury z vnitřního trhu práce.</p> <p>Výhody: objektivita při výběru, bez ohledu na zájmy jednotlivých zainteresovaných skupin, nízká nebo nulová doba adaptace.</p> <p>Nevýhody: vyšší nákladovost, nižší citlivost k firemním hodnotám.</p>

Tab. 2.1 Zdroje a síly získávání pracovníků [1,14]

6. Volba metody pro získávání pracovníků – musí vycházet ze skutečnosti, že se o volném pracovním místě musí dozvědět vhodní uchazeči. Volba závisí na zdroji uchazečů – viz bod 5 – a podnik většinou volí kombinaci několika různých metod.

- *uchazeči se nabízejí sami* – Tato situace nastává zejména u firem s dobrou pověstí a lidé zde sami zasílají své životopisy s žádostí o zařazení do databáze uchazečů. Pro personalisty je to sice výhodné, ale znamená to pro ně rovněž více práce se zpracováním a mnohdy jsou tito uchazeči pro firmu nepotřební.
- *doporučení současných stávajících zaměstnanců* – Tato metoda vyžaduje značnou znalost pracovníků o nabízené pracovní pozici a je pro organizaci dobrým zdrojem, neboť si lidé zpravidla nedovolí doporučit nevhodného kandidáta.
- *přímé oslovování* – Tento způsob se používá zpravidla u kvalifikovaných a specifických pozic a také u vyšších manažerských pozic. Výhodou je, že oslovíme

kandidáta, který odpovídá našim požadavkům. Rizikem je, že se o naší snaze dozví jeho zaměstnavatel, což může zhoršit možné vzájemné vztahy.

- *inzerce* – Do této oblasti můžeme zahrnout inzerci v různých tištěných médiích, vkládání inzerce do schránek, inzerci na webových stránkách jak vlastních tak na pracovních serverech, inzerci v elektronických médiích, aj.
- *spolupráce s různými institucemi* - Firmy mohou spolupracovat při vyhledávání pracovníků s úřady práce, se vzdělávacími institucemi, s odborovými svazy a sdruženími odborníků, kde lze využít dlouhodobé spolupráce či jejich informační systémy.
- *využívání služeb komerčních zprostředkovatelů* – Jedná se o dražší formu získávání zaměstnanců, avšak spolupráce bývá účinná při vyhledávání pracovníků, kterých je na trhu práce nedostatek a dále pak při výběru špičkových manažerů a vedoucích pracovníků. Důležitá je vzájemná komunikace a spolupráce, aby agentura dobře znala požadavky firmy, pracovní podmínky, vztahy a vazby ve společnosti tak, aby vyhledala správné kandidáty.
- *volba dokumentů a informací od uchazečů* – Od uchazečů o zaměstnání požaduje firma nejčastěji doklady o vzdělání a praxi, vyplnění speciálního dotazníku a předložení životopisu (dále může chtít: hodnocení či reference z předešlého zaměstnání, zprávu o zdravotním stavu, výpis z rejstříku trestů).
- *zveřejnění nabídky zaměstnání* – Po celkové přípravě firma zveřejní pracovní nabídku a od této chvíle shromažďuje dokumenty uchazečů. V tomto období firma – personalista - s kandidáty komunikuje (např. také pomáhá při vyplňování dotazníku, podává informace o firmě či pracovní pozici).
- *předvýběr* – Personalista provádí porovnání předložených dokumentů uchazečů s požadavky firmy. Firma může zorganizovat také tzv. předběžný pohovor a na jeho základě se rozhodne, zda umístí uchazeče mezi vyhovující. Výsledkem předvýběru je rozdělení uchazečů na vhodné a nevhodné. Ze seznamu vhodných uchazečů sestaví organizace seznam uchazečů, kteří budou pozváni na výběrový pohovor. Optimální je počet pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo.
- *volba metody výběru pracovníků* - Mezi nejpoužívanější a hlavní metody při výběru pracovníků patří pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

2.3.2 Výběrový pohovor

Pohovor (rozhovor, interview) je nejpoužívanější a nejučinnější metoda výběru pracovníků. Jeho obecným cílem je posoudit vhodnost uchazeče pro obsazované pracovní místo. Jeho cílem je získat dodatečné informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o podniku a posoudit jeho vhodnost. [15]

Jedná se o klíčovou metodu výběru pracovníků. Jeho účelem je získat a posoudit takové informace o uchazeči, kterými můžeme předpovědět jeho budoucí pracovní výkon a porovnat jej s jinými uchazeči. Vedle získání vzájemných informací je jeho cílem také založení přátelských vztahů a ujasnění si, zda bude kandidát vyhovovat firemní kultuře. To hraje také velmi důležitou roli. [1,10]

Úvodním bodem je **příprava** samotného pohovoru. Personalista (manažer, náborář, aj) musí být dostatečně seznámen s náplní práce obsazované pozice, má prostudovány životopisy uchazečů a má připravenou formu a strukturu výběrového pohovoru. Důležitá je také samotná organizace pohovorů (uvítací místnost, místnost určená k pohovorům, časový harmonogram, aj). Výběrový pohovor může probíhat různými formami:

- *pohovor 1+1* – Pohovor vedený jedním představitelem společnosti (nejčastěji vedoucím a nadřízeným potenciálnímu pracovníku).
- *pohovor před komisí* – Pohovoru se účastní 3-4 pracovníci společnosti, kteří mají při pohovoru předem stanoveny své role.
- *postupný pohovor* – Pohovor je složen z několika individuálních pohovorů s různými pracovníky společnosti.
- *skupinový pohovor* – Pohovor vede jeden nebo více pracovníků současně s několika kandidáty. [1,10,13]

Výběrový pohovor lze rovněž strukturovat několika různými přístupy:

- *chronologický pohovor* – Při pohovoru postupujeme od vzdělání až po současné či poslední zaměstnání nebo postupujeme opačným směrem. Nejvíce pozornosti je věnováno poslednímu zaměstnání.
- *pohovor strukturovaný podle bodů specifikace pracovního místa* – Pohovor se zaměřuje na hlavní body specifikované v popisu pracovního místa a jeho cílem je

získat informace ke každé oblasti (jde zejména o znalosti a dovednosti, osobní kvality, vzdělání).

- *pohovor podle kritérií posuzování* – Při pohovoru zjišťujeme informace, které jsou důležité pro porovnání všech uchazečů ve stanovených kritériích.
- *strukturovaný pohovory orientovaný na situaci* – Při pohovoru je namodelována předem připravená situace a uchazeč je tázán, jak by se v ní zachoval a řešil ji.
- *strukturovaný pohovor orientovaný na chování* – Personalista postupuje pomocí baterie otázek, které jsou založeny na určitém kritériu. Tím může být určitá schopnost chování nebo odborná schopnost v podobě základní dovednosti nebo kvalifikace potřebné k dosažení přijatelné úrovně výkonu na obsazovaném místě. Otázkami žádá tazatel uchazeče, aby popsal, jak se zachoval v určitých konkrétních situacích, se kterými se v minulosti sám setkal.
- *strukturovaný psychometrický pohovor* – Pohovor je založen na předem zformulovaných otázkách, které umožňují kódování a následné porovnávání všech uchazečů. [1,13]

Volba formy a přístupu představuje přípravu na výběrový pohovor a tazatel či skupina tazatelů by se měla zvoleného nastavení držet. Při pohovoru samotném je potřeba ještě několik důležitých bodů:

- *naslouchání* – Tazatel musí nejen uchazeče poslouchat, ale důležité je mu také porozumět. Je vhodné uchazeči průběžně pokládat shrnující či doplňující otázky, které utvrdí tazatele v jeho správném pochopení sdělených informací.
- *plynulost pohovoru* – Při pohovoru není vhodné přeskakovat z tématu do tématu, ale kladené otázky by měly navazovat tak, aby pohovor postupoval v logické návaznosti.
- *kontrola pohovoru* – Při pohovoru může uchazeč „sklouznout“ do jiného, pro účely pohovoru nepotřebného, tématu. Tomu je třeba taktně zabránit a vrátit hovor zpět položením jasně směřované otázky.
- *registrace odpovědí v průběhu pohovoru* – Protože podrobná registrace pohovoru může narušovat jeho plynulost, je vhodné zapisovat jen nejnutnější údaje formou stručných poznámek a podrobnosti si zapsat hned po skončení pohovoru.

Závěrečným bodem je pak **vyhodnocení pohovoru**. Nejde však jen o shrnutí dojmů. Uchazeči jsou posuzováni podle stanovených kritérií a následně rozděleni např. do několika

skupin – velmi přijatelný, přijatelný, přijatelný na hranici, nepřijatelný. Poté by mělo nastat vzájemné porovnání hodnocení u všech uchazečů a následně vyvození závěru o tom, kterým uchazečům bychom dali přednost. Velmi často se firmě líbí více uchazečů. Potom je třeba pečlivě zvážit, kdo z nich bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat pracovnímu místu a organizaci. [1,3,10,13]

2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je součástí personální činnosti podniku a jejím cílem je zvyšování profesní způsobilost zaměstnanců vzhledem k požadavkům pracovní pozice. Jde o posílení úrovně odborných znalostí a dovedností, pracovního nasazení, samostatnosti a kvality odváděné práce. [15]

Hodnocení práce má velký význam pro odměňování. Dává základ pro to, aby bylo odměňování spravedlivé, a naplňuje pravidlo, že za stejnou práci je stejná odměna. Hodnocení je systematický proces, s jehož pomocí se stanovují vnitřní mzdové relace.

Dobré hodnocení posiluje jak sebeřízení a seberealizaci, tak dosažení firemních cílů. Mezi hlavní cíle hodnocení patří:

- monitorovat výkon pracovníků v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a cílům,
- poskytnout informace důležité k vytvoření a udržování spravedlivých mzdových struktur,
- identifikovat potenciál pracovníka (např. při rozhodování o povýšení),
- poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu o jeho pracovních výkonech a umožnit projednat výkonnost s nadřízeným,
- zlepšení vztahů mezi pracovníky a nadřízenými,
- efektivnější přidělování pracovních úkolů,
- identifikovat potřeby podniku v oblasti rozvoje, aj. [1,5,6,10,17]

Hodnotitel bývá zpravidla přímým nadřízeným. Jeho přístup by měl být objektivní bez predsudků a zaujetí vůči hodnocenému pracovníkovi. Hodnotitel by neměl zapomínat na to, aby byl výsledek hodnocení pracovníkovi sdělen, a ten musí mít možnost se k hodnocení vyjádřit. Dále může pracovníky hodnotit personální útvar, externí nezávislý hodnotitel, zákazníci, spolupracovníci nebo podřízený. Na významu také nabývá sebehodnocení, týmové

hodnocení a Assessment Centre. U některých profesí může hodnotit pracovníky také veřejnost. [1,4,5,14]

Hodnocení můžeme rozdělit na dvě podoby:

1. *neformální hodnocení* – Jedná se o průběžné hodnocení nadřízeným. Jde o příležitostnou povahu a vychází z aktuální situace. Je každodenní součástí vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů. Bývá zaznamenáno jen výjimečně a nebývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
2. *formální (systematické) hodnocení* – Je standardizované, periodické, systematické a má pravidelný interval. Jeho výstupem je dokument, který je zařazen do osobních dokumentů pracovníka. [10]

Hodnocení pracovníků může být přednostně zaměřeno buď na výsledky práce, nebo na sociální a pracovní chování zaměstnance.

1. *zaměření na výsledky práce* – Pracuje s charakteristikami, jako jsou množství, kvalita, náklady, včasnost, aj. – tzn., jde o oblasti dobře měřitelné a objektivně zjištěitelné.
2. *zaměření na chování pracovníka* – Pracuje s charakteristikami, jako jsou schopnost vést, rozhodovat, umění jednat s lidmi, iniciativa, kritičnost, rozvážnost, kvalita práce, snaha šetřit materiál, aj. Je zde problém s měřitelností a s jejich spolehlivostí a je zde větší prostor pro subjektivní přístup hodnocení.

Oba výše uvedené typy hodnocení je potřeba ještě doplnit o to, jak pracovní schopnosti a osobnost pracovníka odpovídají požadavkům pracovního místa. [5,10]

2.4.1 Metody hodnocení pracovníků

Metody hodnocení můžeme rozdělit podle toho, co mohu u pracovníka ohodnotit, co tím sleduji a na jaký časový horizont se orientuji (na minulost, přítomnost, budoucnost). Nejlepší varianta je ta, kdy hodnocení pokrývá všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů, čehož lze při jednom hodnocení stěží dosáhnout. Proto k základní metodě volíme ještě jinou doplňkovou. [1,5]

	<i>Hodnocení vstupů</i>	<i>Hodnocení procesu</i>	<i>Hodnocení výstupů</i>
<i>Metody zaměřené na minulost</i>	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<i>Metody zaměřené na přítomnost</i>	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<i>Metody zaměřené na budoucnost</i>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO – řízení pomocí cílů BCS – Balance Score Card

Tab. 2.2 Matice metod hodnocení [5, str. 54]

Z důvodu velkého počtu hodnotících metod se nyní zaměřím jen na některé, které osobně považuji za jedny z nejdůležitějších: [5]

Motivačně hodnotící pohovor pokrývá celou výše uvedenou časovou osu. V první části hodnotí pracovník sebe a ve druhé části hodnotí nadřízený. Zaměstnanec má k dispozici body sebehodnocení dopředu a k pohovoru přichází připraven. Tento pohovor je součástí většiny hodnotících metod.

Řízení podle cílů (MBO) je metoda zaměřená na budoucnost. Její základ je v hodnocení výstupů. Má tyto základní prvky:

- *stanovení cílů* – Jde o stanovení dlouhodobých cílů celé organizace, organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je zde kladen na měřitelnost.
- *plánování cílů, úkolů* – U cílů specifikujeme co (čeho) se má dosáhnout, u akcí a úkolů určujeme, jak toho má být dosaženo.
- *sebeřízení* – Pro úspěch metody MBO je důležitá motivace, úsilí a znalost metody, což jsou body důležité pro samotné plnění stanovených úkolů.
- *průběžná pravidelná kontrola, respektive kaučování* – pomáhá ke sledování zpětné vazby při plnění dílčích cílů a úkolů.

Metoda klíčové události je zaměřena na sledování oblasti – proces. Jde o pravidelné zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události, která nastala během stanoveného časového intervalu (obvykle 14 dnů až měsíc). Každé zjištěné události přisuzuje hodnotitel v době zápisu určitou váhu. Výhodou metody je, že spojuje neformální hodnocení

s formálním, neboť postihuje konkrétní situaci, která umožňuje hodnotiteli okamžitou zpětnou vazbu.

Metoda Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC) vyžívá zejména skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Vystupuje zde několik pozorovatelů – hodnotitelů, většinou se jedná o ½ počtu účastníků. Jde o multisituační zkoušku s mnohostranným hodnocením. Obvyklá délka trvání je jeden až dva dny a výstupem je podrobná zpráva o úrovni kompetencí, které jsou uspořádány do modelu a které jsou v průběhu AC/DC sledovány. Při AC nastává rozhodnutí po jeho skončení (u DC před zahájením), probíhá interindividuální srovnávání (u DC intraindividuální) a zpětnou vazbu dostáváme po skončení (u DC dostáváme zpětnou vazbu průběžně). [5,7]

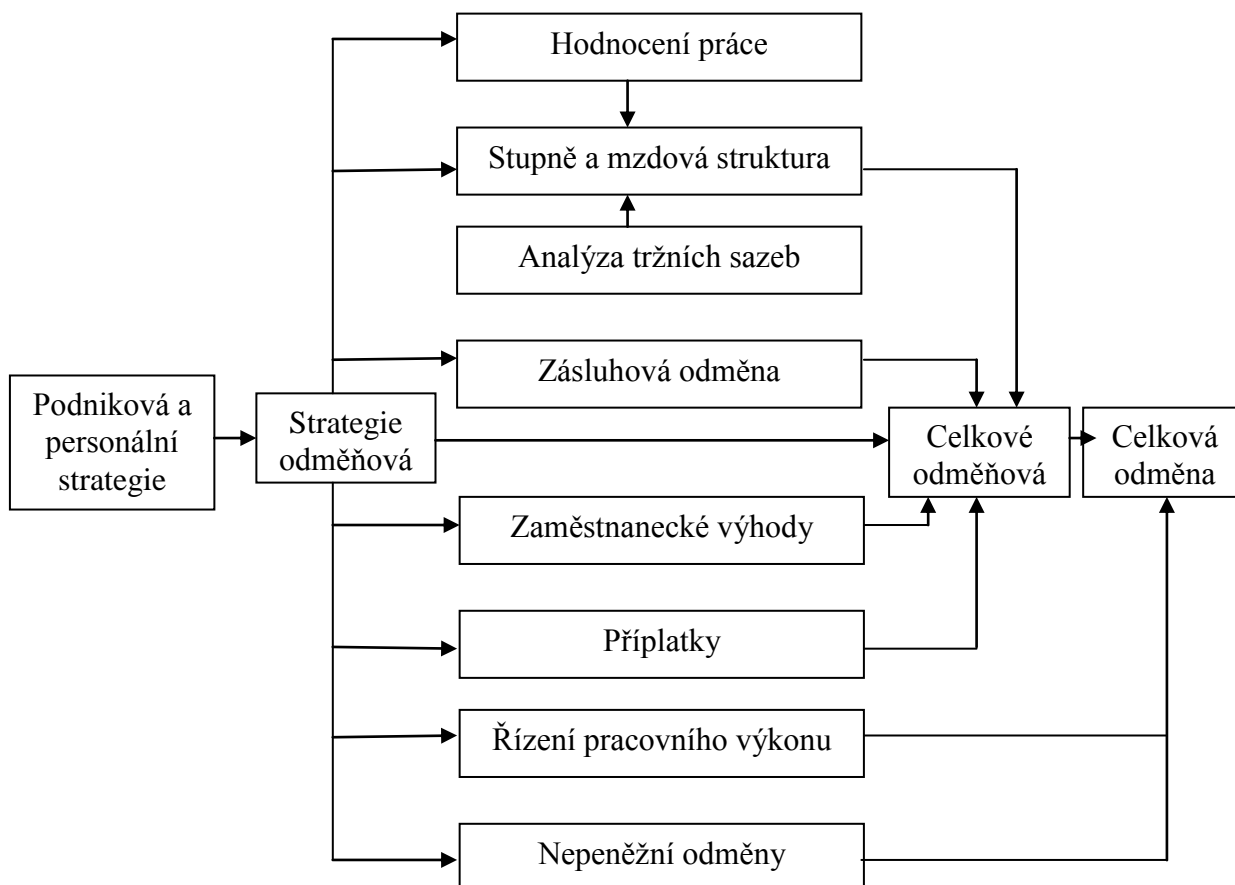
2.5 Odměňování pracovníků

Odměňování je kompenzace za výkonovou práci a motivátor pro práci budoucí. [15]

Filozofie odměňování by se měla opírat o to, že uplatňování systému odměňování staví na zásadách, jako jsou spravedlnost, rovnost, důslednost a průhlednost. Neboť se jedná o investici do lidského kapitálu, je správné odměňovat jednotlivce podle jejich přínosu, tedy diferencovaně. Nejedná se pouze o mzdu (plat) a jiné peněžní formy. Patří zde také např. povýšení, pochvala, nepeněžní zaměstnanecké výhody, vzdělávání a také formy ne zcela samozřejmé (vybavení kanceláře, zařazení na určité pracoviště aj.). Kromě výše uvedených vnějších odměn, poskytuje firma i tzv. vnitřní odměnu. Jde o spokojenost zaměstnance s vykonanou prací, pocit uspokojení, že se může účastnit určitých úkolů, neformální uznání okolí, aj. [1,10]

Cílem účinného systému odměňování je: [1,6,14]

- přilákat do firmy žádoucí pracovníky (kvalita, počet),
- stabilizovat požadované pracovníky (zabránit fluktuaci),
- stimulovat pracovníky k požadovanému výkonu, chování a rozvoji potenciálu,
- přispět ke konkurenčnímu postavení na trhu,
- nebýt v rozporu s veřejnými zájmy a právními normami,
- vytvořit akceptovatelný nástroj,
- zajistit kontrolu nákladů na práci, aj.



Obr. 2.2 Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy [1, str. 520]

Všeobecné přesvědčení, které se traduje mezi lidmi, vychází z principu, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu zaměstnance. Pokud zaměstnanci věří, že zvýšení pracovního úsilí bude odměněno, pak to vede k vyšší motivaci. Mnoho odměn však na výkon vázáno není (např. penzijní připojištění, stravenky). Při měření výkonu bývají problémy s přesnou kvantifikací vlivu faktorů, které na výkon působí, ale nezávisí na úsilí zaměstnance (např. organizace práce, technologie). Navíc se při odměňování přihlíží i k dalším kritériím, jako je vzdělání, délka praxe, doba zaměstnání u firmy, aj. [14]

Mezi vnitřní faktory tvořící mzdu patří:

- *výsledky práce zaměstnance, jeho chování, úroveň plnění úkolů a výkonu,*
- *pracovní podmínky, které mohou negativně působit na zdraví či bezpečnost zaměstnance,*
- *faktory související s úkoly a požadavky na pracovní místo.*

Mezi vnější faktory tvořící mzdu patří:

- *situace na pracovním trhu (dostupnost požadovaných pracovníků), úroveň odměňování v konkurenčních organizacích,*
- *platné zákony a předpisy a také výsledky kolektivního vyjednávání v otázce odměňování.*

Samotné odměňování je postaveno na zvolené politice odměňování. Ta představuje soubor zásad, kterými se odměňování řídí a tvoří ji také opatření, která tuto oblast ovlivňují a usměrňují. Politika se týká následujících obecnějších bodů:

- *zajištění spravedlivého odměňování a zajištění spravedlnosti a vnitřní i vnější srovnatelnosti,*
- *úroveň odměn s přihlédnutím na postavení na trhu,*
- *zajištění průhlednosti a informovanosti o struktuře odměn,*
- *zajištění motivačních účinků odměňování,*
- *vymezení prostoru pro vyjednávání o odchylkách ve stanovených tarifech,*
- *rozsah prostředků věnovaných na růst odměn ve stanoveném období, aj.*

2.6 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání je proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivní tvorby a osvojování vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. [15]

Vzdělávání představuje proces, během něhož pracovník získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělávání má dvě základní funkce:

1. *všeobecné rozvíjení způsobilosti,*
2. *krátkodobé i dlouhodobé zvyšování výkonnosti.*

Nejde však o funkce jediné a můžeme definovat další důvody ke vzdělávání v organizaci:

- *vývoj technologií a nových poznatků,*
- *vývoj trhu a lidských potřeb,*
- *změny organizace práce, její povahy i způsobu řízení,*
- *zvyšování orientace na kvalitu výrobků a služeb, aj. [8,10]*

System vzdělávání si může firma stanovit dle svých potřeb. Někdy je uplatňováno rozdělení na tvrdé a měkké kompetence. Každou oblast vzdělávání lze uskutečnit v různé formě jako např. prezenční výukou, prostřednictvím e-learningu, standardizovaným kurzem či kurzem „šitým na míru“. Zvolit lze také různé načasování – učení se do zásoby nebo podle právě nutné potřeby. Ke zvolení správné metody by mělo napomoci stanovení konkrétních cílů a pochopení individuálních potřeb. Nemělo by jít o pasivní, ale o aktivní formu. Čím složitější budou dovednosti, které je potřeba zvládnout, tím musí být metody vzdělávání aktivnější a to i za cenu větší časové náročnosti. [1,8]

Oblast vzdělávání dělíme na:

- *funkční vzdělávání* – Navazuje na popis práce a zajišťuje pracovníkovi standardním způsobem vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace.
- *doplňkové funkční vzdělávání* – Jedná se o nadoborovou přípravu a je rozšiřující, často má charakter zakázkového řešení.
- *manažerské vzdělávání* – Jde o rozvoj manažerských dovedností jako např. nácvik skupinového řešení problémů, tato oblast nabývá různých podob.
- *jazykové vzdělávání*,
- *IT školení*,
- *účelové vzdělávání* – často nabývá standardizované podoby a uplatňuje se v podobě just-in-time, jde např. o stress management, efektivní telefonování aj.,
- *školení ze zákona* – jde o zákonem stanovené vzdělávací aktivity. [14]

Postupným vývojem se ve vzdělávání vytvořila široká škála metod. Ty můžeme rozdělit do dvou skupin:

1. *metody používané ke vzdělávání na pracovišti (při výkonu práce)* - Metoda je vhodná pro vzdělávání dělnických profesí. Patří zde například:
 - *instruktáž při výkonu práce* – zkušený pracovník ukáže novému pracovní postup,
 - *coaching* – dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek k výkonu pracovníka nadřízeným nebo vzdělavatelem,
 - *rotace práce* – vzdělávaný pracovník je postupně na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace,
 - *pracovní porady* – účastníci se seznamují s problémy a fakty z celé organizace,

- *asistování* – vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému kolegovi jako pomocník, aj.
2. *metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště* - Metoda je vhodná pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Patří zde například:
- *přednáška* (může být spojena s diskusí) – jedná se o faktické zprostředkování informací,
 - *demonstrování* – předávání znalostí a dovedností názorným způsobem (např. pomocí audiovizuální techniky, trenažerů, ve výukových dílnách),
 - *brainstorming* – diskuse k předloženému návrhu s cílem najít optimální variantu řešení,
 - *simulace* – aktivní zapojení účastníků, kteří na základě podrobného scénáře navrhnou konkrétní řešení,
 - *assessment centre (development centre)* – účastníci plní různé úkoly a řeší problémy např. pod stresem; k jednotlivým úkolům získávají optimální řešení, čímž dochází k jejich rozvoji a učení, aj. [10]

V rámci vzdělávání by mělo docházet k úzké spolupráci mezi personálním oddělením a vedoucími pracovníky. Vedoucí pracovníci mají sledovat a zkoumat to, jestli pracovníci splňují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst a identifikují potřeby vzdělávání. Konzultují také vhodné metody a časové umístění vzdělávání. Následně pak poskytují informace potřebné pro vyhodnocení výsledků vzdělávání a jeho dopadu. Personální oddělení formuluje a navrhuje politiku a strategii vzdělávání. Zastřešuje odbornou a organizační stránku. Následně organizuje a metodicky řídí vyhodnocení výsledů a účinnost vzdělávacího programu. [10]

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI



Obr. 3.1 Sídlo GIENGER spol. s r. o., Ostrava - Kunčičky

Pro účely mé diplomové práce jsem si zvolila společnost GIENGER spol. s r.o., která je členem skupiny GC. Ta je silnou evropskou obchodní skupinou, jejíž obchodní aktivity jsou zaměřeny na velkoobchodní činnost v oboru TZB (technické zabezpečení budov) - topení, sanita, instalace, klimatizace, větrání, elektro a inženýrské sítě.

V České republice se skupina skládá ze společností GIENGER spol. s r.o., GIENGER Bohemia, s.r.o. a GIENGER Centron s.r.o. Na Slovensku působí dceřiná společnost GIENGER spol. s r. o. se sídlem v Nitře.

Firma vystupuje jako profesionální partner mnoha montážních firem působících v oboru TZB a s odbornými řemeslníky také skutečně partnersky spolupracuje. Tato spolupráce a její rozvoj zaručuje společný úspěch a násobí sílu profesionality, bez které si nelze obor TZB vůbec představit. Miliony dodaných a odborně zamontovaných výrobků a spokojenost konečných spotřebitelů jsou svědectvím této silné spolupráce. V současné době je v naší společnosti zaměstnáno 300 pracovníků.

Vývoj společnosti:

- 1991 - založena společnost GIENGER v Uherském Brodě, v té době pod názvem WPM, spol. s r.o., a to společníky Ing. Hanákem, Ing. Kročou a Ing. Kaniou. Společnost má z počátku 5 zaměstnanců, předmětem podnikání je topenářská, vodoinstalační a sanitární technika.
- 1992 - firma se stěhuje do pronajatých prostor Domu kultury v Uherském Brodě.
- 1993 - první pronajatý sklad v Uherském Brodě - Těšově o ploše 550m². Na valné hromadě je přijat čtvrtý společník - firma Wilhelm Gienger GmbH se sídlem v SRN a mění se název společnosti z WPM, spol. s r.o. na GIENGER spol. s r.o.

- 1994 - otevřen provoz pobočky v Ostravě - Vítkovicích.
- 1995 - nová pobočka v Brně na Vídeňské ulici.
- 1996 - nová pobočka v Olomouci. Prodej zboží se zvyšuje téměř dvojnásobně, vytvořeny prodejní obchodní týmy.
- 1997 - provoz z Těšova přestěhován do Zlína - Malenovic, provoz z Ostravy - Vítkovic přestěhován do Zábřehu.
- 1998 - středisko v Brně přestěhováno z Vídeňské do Modřic, pobočka v Olomouci přestěhována z Hodolan do Chvalkovic, v centru Zlína vzniká první sanitární vzorkovna.
- 1999 - rozšíření služeb zákazníkům - rozvoz zakoupeného zboží přímo na stavbu.
- 2000 - založen první výdejní, samoobslužný sklad - Express - a to v Opavě.
- 2001 - následují Express sklady v Třinci, Brně - Králově Poli a Uherském Hradišti.
- 2002 - je postavena nová - první vlastní budova v Ostravě - Kunčičkách, otevřeny další Express sklady - ve Valašském Meziříčí a v Lanškrouně.
- 2003 - nové sídlo ředitelství společnosti v průmyslové zóně Zlín - Příluky, jsou vytvořena 3 logistická centra (ZLÍN, BRNO a OSTRAVA).
- 2004 - zahájen provoz pěti nových Express skladů - v Ostravě - Zábřehu, Třebíči, Zlíně - Malenovicích, Kroměříži a Novém Jičíně.
- 2005 - otevřeno rekordních 11 nových provozoven - Express skladů, a to ve městech: Hodonín, Krnov, Přerov, Frýdek - Místek, Havířov, Blansko, Karviná, Uherský Brod, Brno - Zábřovice, Znojmo, Prostějov.
- 2006 - Express sklady zřízeny v dalších městech: Vyškov, Bohumín, Vsetín, Svitavy, Hranice.
- 2007 - v Ostravě je pořádán první veletrh TZB nazvaný SHOW NOVINEK 2007. Express sklady zřízeny v dalších městech: Český Těšín, Slavičín.

Logistická centra ve městech Zlín, Brno a Ostrava nabízejí tyto služby:

- přímý výdej zboží zákazníkům,
- bezplatný denní rozvoz zákazníkům nebo na stavby,
- každodenní zásobování Express skladů,
- vlastní vozový park,
- identický sortiment na všech Express skladech a jeho umístění,
- online propojení logistických center se všemi Express sklady.

Express sklady po celé Moravě nabízí:

- přímý samoobslužný výdej zákazníkům,
- dostupnost mezi sklady je do 30 km na celé Moravě,
- identické ceny pro montážníky na všech Express skladech,
- možnost objednání zboží přímo z logistického centra,
- každodenní doplňování zásob a zakázek.

Nacionále společnosti:

Identifikační číslo: 440 18 045

Datum zápisu do OR: 18. listopadu 1991

Sídlo: Zlín, Příluky, Cecilka 228, PSČ 760 01

Jednatelé: Ing. Vítězslav Hanák

Ing. Karel Kania

Základní kapitál: 563 380 000,- Kč

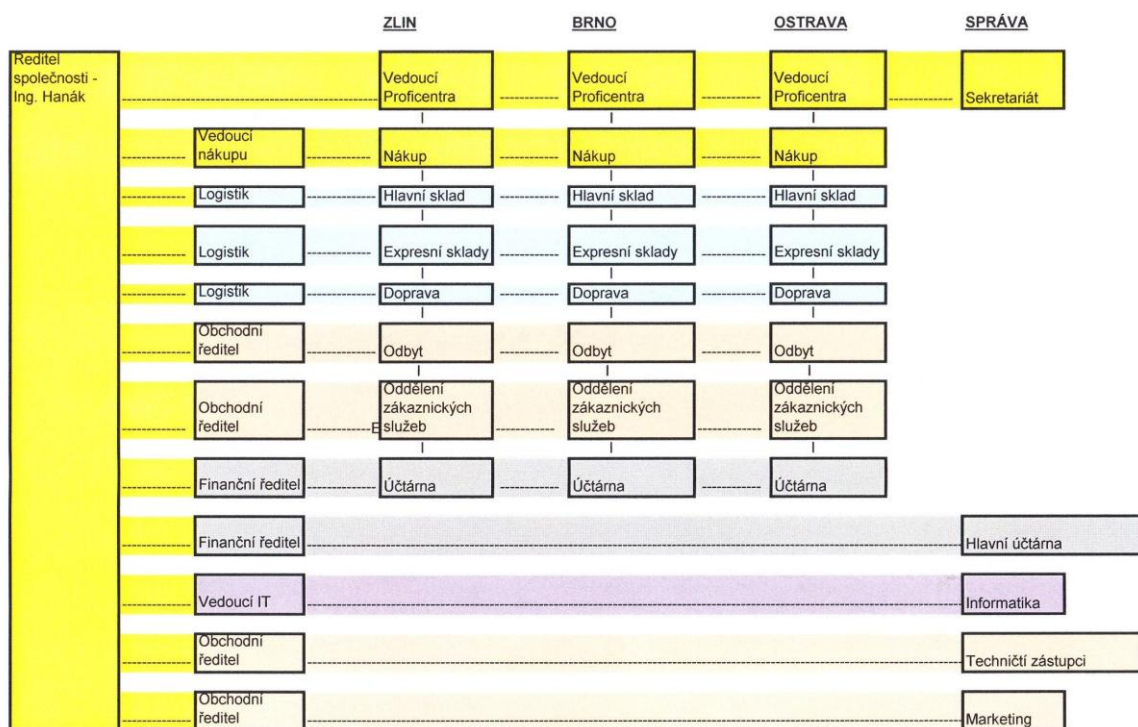
Rozhodující předmět činnosti:

- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- činnost technických poradců v oblasti stavebnictví, architektury a strojírenství.

3.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti GIENGER spol. s r. o. má znaky struktury, která je v ekonomické teorii nazývána strukturou liniovou. V tomto uspořádání dostává podřízený úkoly a příkazy pouze od jednoho nadřízeného. Každá pracovní pozice má tedy jen jedno nadřízené místo, kterému je odpovědné. Liniový systém je široce využíván zejména ve veřejné správě a u malých a středních podniků.

Na obrázku č. 3.2 je znázorněna organizační struktura a je z ní patrné, že ve společnosti není definován samostatný personální útvar.



Obr. 3.2 Organizační struktura GIENGER spol. s r. o.

4 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Ve druhé části diplomové práce se budu věnovat představení společnosti GIENGER spol. s r.o. Popíši její organizační strukturu, přiblížím její personální činnosti v oblastech, jako jsou nábor a přijímání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a dále jejich vzdělávání a hodnocení.

Hlavním bodem mé aplikační části je získání a následné vyhodnocení a interpretace průzkumu, který jsem ve spolupráci se společností GIENGER měla možnost pro tyto účely zpracovat. Průzkum by měl ukázat jak je personální činnost společnosti účinná a kde má případné mezery.

Průzkumu se aktivně účastnilo 86 zaměstnanců ze 100 dotazovaných. Výsledek průzkumu by měl posloužit jako nástroj pro návrhy a doporučení v oblasti personálních činností ve společnosti GIENGER.

4.1 Nábor a přijímání pracovníků

Zaměstnanci jsou základním kamenem každé společnosti, a proto by měly firmy věnovat velkou pozornost jejich výběru. Ve většině větších podniků jsou zřízena samostatná oddělení zabývající se nábořem nových pracovníků. U menších firem jsou to pak personalisté jednotlivci, případně pracují v kumulovaných pozicích, jako např. administrativní pracovník - personalista nebo ekonom - personalista.

Větší firmy navíc často využívají služeb personálních agentur, které jim doporučují vhodné kandidáty na pracovní pozice dle stanovených kritérií pro výběr. Tyto služby jsou zpoplatněny, avšak znamenají pro firmu úsporu času vedoucích pracovníků, kteří se výběrových řízení účastní.

Ve společnosti GIENGER spol. s r.o. není samostatně zřízeno personální oddělení. Nábořem a přijímáním zaměstnanců je pověřen jednatel společnosti a obchodní ředitel Ing. Karel Kania, který následně deleguje vybrané personální činnosti na vedoucí jednotlivých oddělení a směn.

Společnost při výběru zaměstnanců nespolupracuje s personálními agenturami nebo jinými institucemi a celý proces výběru zastřešuje sama. Při výběru zaměstnanců kladе ředitel velký důraz na vlastní intuici a znalost lidí. Pro jednotlivé pracovní pozice nevede standardizovaná výběrová řízení a pracovníky si vybírá na základě doporučení a vlastních kontaktů. Příležitostně také využívá oslovení potencionálních zaměstnanců prostřednictvím cílené reklamy, jako je inzerce volných pracovních míst v tiskových nebo elektronických médiích, nicméně doposud byla většina reagujících zájemců pro firmu nevhodná. Při obsazování obchodních pozic, pracovníků klientského servisu a THP si v první fázi vybírá ze stávajících zaměstnanců pracujících na nižších pozicích. Je přesvědčen, že tito zaměstnanci výborně znají nabídku společnosti, její produkty, dodací podmínky a další skutečnosti a jsou tak nejvhodnějšími kandidáty. Dosažené vzdělání pro něj v tomto případě nehraje významnou roli a považuje ho jen za osobní výhodu.

Po přijetí nového pracovníka do pracovního poměru je tento povinen vyplnit Dotazník viz Příloha č. 1. Ten obsahuje základní informace o zaměstnanci jako např. datum nástupu, dobu trvání zkušební doby a nástupní plat. Dotazníky jsou evidovány v papírové podobě u ekonomky společnosti. Při nástupu je pracovník povinen rovněž doložit doklady potřebné k přijetí viz Příloha č. 2.

Společnost při uzavírání pracovní smlouvy s novým pracovníkem uplatňuje ve většině případů po uplynutí zkušební lhůty délku trvání pracovního poměru na dobu určitou. Smlouva je pak doplňována samostatnými dodatky, kde je definována doba trvání pracovního poměru. Po uplynutí zákonné doby, dle zákoníku práce, dostávají zaměstnanci smlouvu na dobu neurčitou. Současně s pracovní smlouvou podepisuje zaměstnanec mzdový výměr, dohodu o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů a za schodek na svěřených hodnotách a popis práce k dané pozici.

4.3 Vývoj zaměstnanců a mezd

Pro zpracování údajů týkajících se této kapitoly jsem vycházela z interních materiálů společnosti GIENGER. Pro srovnání s celorepublikovými a regionálními údaji jsem použila veřejné stránky provozované Ministerstvem práce a sociálních věcí www.istp.cz – integrovaný systém typových pozic. Zde jsem získala informace o průměrných mzdách v jednotlivých krajích, počtu volných pracovních míst a další.

4.3.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců ve společnosti rostl, v roce 2008 bylo ve společnosti 303 zaměstnanců a v roce 2009 jich bylo 294.

4.3.2 Vývoj průměrných mezd

Průměrná základní mzda pracovníků ve skladu činí 16.000,- Kč, u pracovníků THP pak 21.000,- Kč za měsíc (k této částce mohou zaměstnanci získat prémie, které jsou orientovány výkonově a zaměstnanci je tedy mohou ovlivnit). Pro porovnání mezd ve sledované společnosti s celorepublikovým a regionálním průměrem přikládám tabulky č. 4.1 a 4.2.

	Podnikatelská sféra			Nepodnikatelská sféra		
	Medián	Min	Max	Medián	Min	Max
Hl. m. Praha	20 737 Kč	15 476 Kč	31 017 Kč	18 292 Kč	15 073 Kč	23 290 Kč
Jihočeský	17 728 Kč	13 215 Kč	27 093 Kč	16 975 Kč	13 032 Kč	20 133 Kč
Karlovarský	17 044 Kč	12 702 Kč	26 772 Kč	16 595 Kč	13 986 Kč	19 510 Kč
Královéhradecký	18 243 Kč	12 935 Kč	26 279 Kč	18 443 Kč	14 804 Kč	22 929 Kč
Liberecký	19 549 Kč	13 047 Kč	29 040 Kč	16 232 Kč	13 033 Kč	20 242 Kč
Moravskoslezský	17 342 Kč	12 719 Kč	24 319 Kč	16 215 Kč	13 139 Kč	21 695 Kč
Olomoucký	18 362 Kč	13 357 Kč	25 343 Kč	17 224 Kč	13 975 Kč	23 582 Kč
Pardubický	17 997 Kč	13 023 Kč	23 496 Kč	17 826 Kč	13 552 Kč	22 997 Kč
Plzeňský	20 271 Kč	13 919 Kč	28 612 Kč	16 301 Kč	13 347 Kč	20 906 Kč
Středočeský	20 273 Kč	14 533 Kč	29 736 Kč	17 254 Kč	13 003 Kč	22 233 Kč
Ústecký	17 955 Kč	13 165 Kč	26 368 Kč	16 965 Kč	12 656 Kč	20 495 Kč
Zlínský	17 160 Kč	12 253 Kč	24 519 Kč	16 832 Kč	13 704 Kč	19 609 Kč
Celkem ČR	18 923 Kč	13 540 Kč	27 967 Kč	17 364 Kč	13 479 Kč	22 443 Kč

Tab. 4.1 Výše mezd na pozici Skladník za 2. čtvrtletí roku 2009, zdroj: www.istp.cz

Srovnáme-li mzdy skladníků s celorepublikovým průměrem a s hodnotou v Moravskoslezském kraji pak zjistíme, že výše mezd ve společnosti GIENGER je nižší. V procentuálním vyjádření je hodnota nižší o 7,7 %, než je výše mzdy v Moravskoslezském kraji a o 15 % ve srovnání s celorepublikovou hodnotou.

	Podnikatelská sféra			Nepodnikatelská sféra		
	Medián	Min	Max	Medián	Min	Max
Hl. m. Praha	32 149 Kč	19 523 Kč	69 077 Kč	21 707 Kč	16 765 Kč	29 317 Kč
Jihočeský	25 620 Kč	15 875 Kč	42 023 Kč	19 446 Kč	16 280 Kč	21 913 Kč
Karlovarský	26 376 Kč	17 330 Kč	44 220 Kč	-	-	-
Královéhradecký	25 439 Kč	16 892 Kč	43 302 Kč	22 636 Kč	18 639 Kč	24 773 Kč
Liberecký	22 865 Kč	15 893 Kč	40 562 Kč	-	-	-
Moravskoslezský	25 196 Kč	17 607 Kč	40 226 Kč	19 155 Kč	12 985 Kč	25 101 Kč
Olomoucký	24 059 Kč	16 387 Kč	39 938 Kč	-	-	-
Pardubický	25 111 Kč	16 717 Kč	45 263 Kč	20 916 Kč	17 543 Kč	24 054 Kč
Plzeňský	25 430 Kč	17 193 Kč	45 142 Kč	21 732 Kč	15 228 Kč	24 067 Kč
Středočeský	28 574 Kč	18 514 Kč	47 332 Kč	-	-	-
Ústecký	26 447 Kč	17 108 Kč	47 220 Kč	-	-	-
Zlínský	23 708 Kč	14 908 Kč	45 392 Kč	-	-	-
Celkem ČR	26 926 Kč	17 298 Kč	50 967 Kč	21 031 Kč	15 725 Kč	27 072 Kč

Tab. 4.2 Výše mezd na pozici Samostatný obchodní referent za 2. čtvrtletí roku 2009, zdroj: www.istp.cz

Pokud provedeme srovnání výše mezd pracovníků THP, konkrétně obchodních referentů, pak je zřejmé, že i zde dosahuje výše mezd ve společnosti GIENGER nižších hodnot. Ve srovnání s průměrem v Moravskoslezském kraji je to o 20 %, při porovnání s celorepublikovým průměrem je hodnota o 28 % nižší.

4.4 Popis pracovních míst

Společnost má vypracovány popisy práce pro všechny pozice, které se ve společnosti vyskytují. Nově přijatí zaměstnanci jsou seznámeni svými vedoucími s náplní práce a se zodpovědností a podepisují převzetí tohoto popisu, který je následně uložen do složky zaměstnance.

Popis práce obsahuje dvě základní oblasti:

- hlavní povinnosti – se vztahují k výkonu práce na konkrétní pozici,
- obecné povinnosti – se váží na firmu jako celek, dále na bezpečnost práce a kooperaci s dalšími spolupracovníky.

Jako vzor uvádím popis práce na pozici skladník – viz Příloha č. 3.

4.5 Pracovní doba a pracoviště

Pracovníky společnosti můžeme dle pracovní doby rozdělit na dvě skupiny. Zaměstnanci pracující ve skladu, pracují na dvousměnný provoz: ranní směna 6 – 14 hod, odpolední směna 14 – 22 hod. Místem výkonu práce jsou vnitřní a vnější skladové prostory. Stejnou směnnost mají také řidiči nákladních vozidel, kteří zavážejí malé sklady a rozvážejí zboží zákazníkům. Pokud skončí na odpolední směně dříve s rozvozem, pak se věnují údržbě aut, vyplňování potřebných dokumentů a případně pomáhají skladníkům s vychystáváním zboží pro ranní směnu.

Pracovníci zákaznického servisu, obchodníci a ostatní THP pracovníci dochází do zaměstnání pouze na ranní směnu. Obvyklá pracovní doba je od 7 do 15 hod.

4.6 Odměňování pracovníků

Pro odměňování pracovníků má společnost GIENGER spol. s r.o. vypracován systém odměňování a prémiový řád.

Měsíční příjem dle mzdového výměru je tvořen základní měsíční mzdou a osobním ohodnocením. Prémiový řád je dále složen z těchto položek:

- kvalifikační příplatek – je udělován u jednotlivých profesí takto: skladníci pobírají příplatek za obsluhu vysokozdvizného vozíku, řidiči nákladních vozidel za vlastnictví řidičského oprávnění a starost o vozidlo, fakturanti za znalost zboží a za obsluhu účtovacího programu K2,
- měsíční prémie – pro stanovení výše měsíčních premií pro jednotlivé pracovníky vychází společnost ze základní stanovené produktivity práce, množství přijatého a vydaného zboží a počtu odpracovaných hodin. Ke každé výsledné hodnotě produktivity práce za sledované období je vypočítána hodnota hodinové odměny v Kč. Pro výpočet využívá firma tabulek v programu Excel.

Výpočet výše měsíčních premií pro pracovníka skladu:

měsíční příjem materiálu na sklad + měsíční výdej materiálu ze skladu (vyjádřeno v tisících Kč) / celkový počet odpracovaných hodin za sklad v daném měsíci = koeficient produktivity za sledovaný měsíc

Výsledná hodnota produktivity ve sledovaném měsíci je pak násobena počtem pracovníků na směně a tato hodnota je pak dělena základní produktivitou stanovenou vedením společnosti. Výsledek tohoto výpočtu dává hodinovou prémiovou sazbu pro každého pracovníka směny.

Pokud produktivita práce překročí hranici stanovenou vedením společnosti, zvyšuje se pak odměna pro zaměstnance progresivně.

Benefity:

- příspěvek na stravování – zaměstnanci společnosti pobírají stravenky společnosti Sodexo v hodnotě 60,- Kč. Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na stravné 57 %, to je např. při odpracovaných 21 dnech v měsíci získá zaměstnanec ke mzdě 720,- Kč formou tohoto benefitu,
- příspěvek na důchodové připojištění – zaměstnanec má po uzavření pracovní smlouvy na dobu určitou nárok na příspěvek na důchodové připojištění,
- 13. plat – je další položkou z balíčku benefitů a zaměstnanec má na něj nárok po uzavření pracovní smlouvy na dobu určitou, částka je rozdělena do deseti měsíců, ve kterých je vyplácena poměrná část,
- věrnostní prémie – jsou vypláceny zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti déle než 3 roky a její výše se odvíjí od hrubého příjmu zaměstnance a je závislá také na docházce zaměstnance; prémie jsou vypláceny jednorázově vždy na konci kalendářního roku.

4.7 Hodnocení pracovníků

Každý pracovník má určité předpoklady pro nějakou činnost. Mnohdy jeho pracovní zařazení neodpovídá jeho schopnostem nebo naopak potřebuje v některém směru teprve dorůst, aby mohl spolehlivě pracovat na dané pozici. Komplexní hodnocení pracovníků pomáhá firmám k tomu, aby našly odpověď na mnohé otázky týkající se zaměstnanců, a zároveň nabízí řešení případných problémů. Hodnocení pracovníků také poskytuje cenné informace o předpokladech pracovníka, pracovním výkonu, emoční stránce a vlastnostech ve vztahu k práci atd. Informace získané hodnocením slouží jako podklad např. pro kariérové

mapy, stanovení dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníka a také pro zvolení vhodných motivačních nástrojů.

Pro hodnocení zaměstnanců má společnost GIENGER zpracovanu interní směrnici. Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení mají podle ní vést se svými podřízenými roční hodnotící pohovory, které jsou zaměřeny na spokojenost zaměstnanců, na hodnocení výkonnosti pracovníků, na plnění jejich pracovních náplní a stanovených cílů, zodpovědnosti a pravomoci. Součástí je rovněž informovanost zaměstnance o plánech a vizích společnosti a to jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska. Pohovor se také dotýká budoucnosti zaměstnance, jaké má své profesní cíle, kterých chce v příštím roce dosáhnout, představu o profesním růstu, zájem o odborná školení a případné přearazení na jinou pozici nebo do jiné pobočky. U zaměstnanců působících ve společnosti ve zkušební době je hodnocení datováno na konec zkušební doby, kdy se vedoucí pracovník vyjadřuje k jejich dalšímu setrvání ve firmě. Stejně je to také při dobíhání termínů pracovních smluv u zaměstnanců majících pracovní smlouvy na dobu určitou.

4.8 Vzdělávání pracovníků

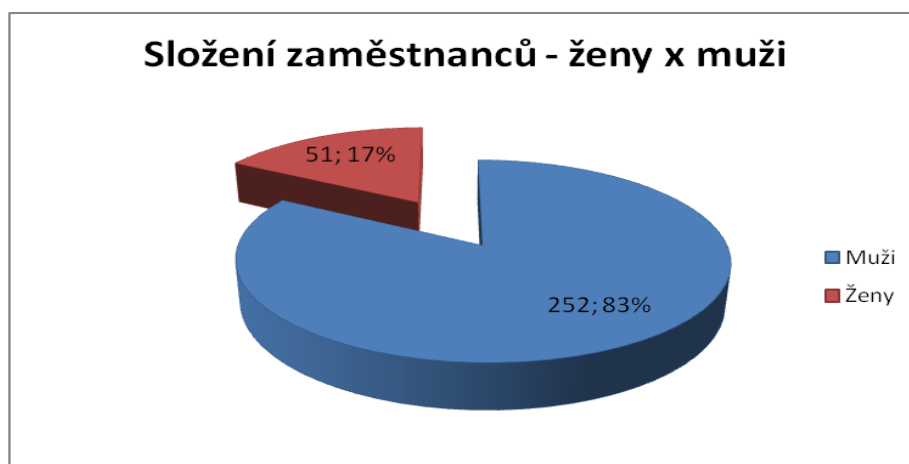
Pokud se chce firma rozvíjet v dynamickou, rozvíjející se a produktivní společnost, nevyhne se vzděláváním svých zaměstnanců na všech úrovních řízení a pozicích. Vzdělávacích kurzů je na trhu nepřeberné množství, stačí si jen ujasnit, kterou oblast vzdělání zaměstnanci potřebují a jaké finanční prostředky může firma do vzdělání investovat.

Firma GIENGER dlouhodobě spolupracuje se vzdělávací společností Petr Otáhal, s.r.o., která se zaměřuje na rozvoj lidských zdrojů na území celé ČR a svým klientům navrhuje školení na míru dle individuálních požadavků. Na základě potřeb společnosti GIENGER, sestavuje firma Otáhal roční plán školení. Jde zejména o školení obchodníků, pracovníků zákaznického servisu a dalších zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníky. Mezi základní školení patří např.: externí a interní komunikace, asertivita, zvládání stresových situací a obchodní dovednosti. Zaměstnanci skladu pak absolvují školení zaměřená na BOZP a řízení vysokozdvizného vozíku.

4.9 Skladba zaměstnanců

Město, oddělení	Počet zaměstnanců	Počet mužů	Počet žen
Správa	44	27	17
Opava	3	3	-
Zlín	75	62	13
Ostrava	76	67	9
Brno	48	44	4
Olomouc	8	8	-
Třinec	3	1	2
Brno - Řečkoviny	1	1	-
Uherské Hradiště	3	3	-
Valašské Meziříčí	2	2	-
Lanškroun	2	2	-
Ostrava - Zábřeh	1	1	-
Třebíč	1	1	-
Zlín - Malenovice	1	1	-
Frýdek - Místek	2	2	-
Nový Jičín	3	2	1
Kroměříž	2	1	1
Přerov	2	2	-
Krnov	1	-	1
Třinec	1	1	-
Hodonín	2	2	-
Karviná	1	-	1
Blansko	1	1	-
Uherský Brod	3	2	1
Zábrdovice	2	2	-
Prostějov	2	2	-
Znojmo	3	2	1
Vyškov	2	2	-
Bohumín	1	1	-
Vsetín	1	1	-
Svitavy	1	1	-
Hranice	1	1	-
Český Těšín	1	1	-
Slavičín	2	2	-
Šumperk	1	1	-
Celkem	303	252	51

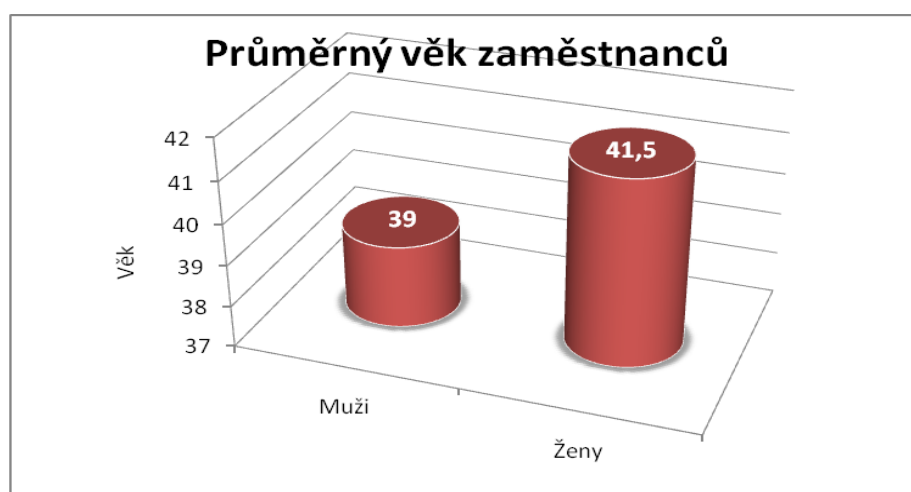
Tab. 4.3 Skladba zaměstnanců na jednotlivých střediscích, zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.1 Skladba zaměstnanců podle pohlaví, zdroj: vlastní zpracování

Věkový průměr zaměstnanců společnosti GIENGER:

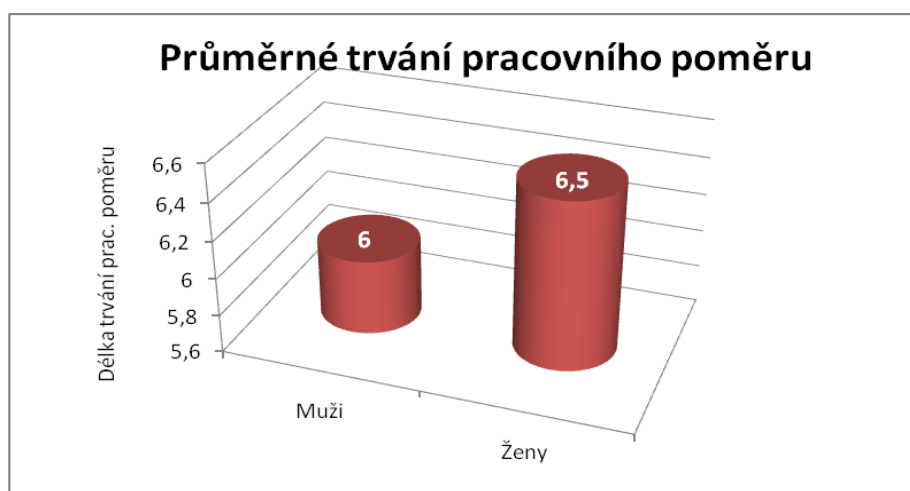
- muži – 39 let
- ženy – 41,5 let



Graf 4.2 Průměrný věk zaměstnanců podle pohlaví, zdroj: vlastní zpracování

Průměrná délka trvání pracovního poměru zaměstnanců společnosti GIENGER:

- muži – 6 let
- ženy – 6,5 let



Graf 4.3 Průměrné trvání pracovního poměru podle pohlaví, zdroj: vlastní zpracování

4.10 Vypracování průzkumu

V rámci průzkumu spokojenosti zaměstnanců v oblasti personalistiky jsem zpracovala a následně zaměstnancům rozdala dotazník. Jeho cílem bylo zjistit jejich spokojenost jak s odměňováním a hodnocením, tak s výběrem zaměstnanců. Vzor dotazníku je uveden v Příloze č. 4.

Při průzkumu bylo osloveno 100 zaměstnanců z logistického centra Ostrava – Kunčičky a malých center v Moravskoslezském kraji, kteří anonymně vyplnili dotazník a vložili ho do zapečetěné urny. Odevzdáno bylo celkem 86 dotazníků, z nichž 8 bylo z následného vyhodnocení vyřazeno z důvodu neúplného vyplnění. Zbývajících 78 dotazníků bylo vyhodnoceno dle jednotlivých otázek a následně podle určitých skupin zaměstnanců. Testované dotazníky byly z logistického centra Ostrava – Kunčičky a z Opavy.

4.10.1 Průzkum názorů zaměstnanců

Pravidelný průzkum názorů zaměstnanců, prováděný většinou včetně manažerů, má dvě základní výhody - motivuje zaměstnance pocitem, že o jejich názor firma stojí, a zároveň odhalí problémy či nedostatky, které by jinak nemusely vyjít najevo. Může se například stát, že management přichystá pro své zaměstnance různé výhody, které se však míjí účinkem. Například lidé nestojí o příspěvek na vitamíny, ale naopak by všichni přivítali benefity v jiné oblasti, která může být pro firmu i levnější. Průzkumy mohou odhalit také problémy v komunikaci, špatné pracovní podmínky či nespokojenost s odměňováním. Z tohoto důvodu chtěla zjistit společnost GIENGER situaci ve své společnosti.

K průzkumu názorů zaměstnanců bylo možné využít jednu ze tří základních metod:

1. **Strukturovaný dotazník** – zaměstnavatel může oslovit všechny nebo jen vybrané pracovníky. Lidé se zde mohou vyjádřit k zadaným tématům a přidat vlastní názory a požadavky.
2. **Rozhovor** – ten může mít předem stanovenou strukturu, nebo může probíhat volně. Měl by probíhat individuálně a jeho nevýhodou je následné vyhodnocení.
3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru** – je ideálním spojením a přináší cenné informace.

Pro zjištění názoru zaměstnanců ve společnosti GIENGER jsem zvolila dotazování pomocí strukturovaného dotazníku. Oslovení zaměstnanci vyplňovali dotazník samostatně bez cizí pomoci a vyplněný formulář vhazovali do připravené zapečetěné urny. Otázky byly strukturovány tak, aby byly jasné a srozumitelné a aby na ně zaměstnanci byli ochotni odpovědět.

V dotazníku byly použity jak otázky otevřené – s možností vypsát své názory či návrhy, tak uzavřené - s možností výběru nabízené varianty odpovědi. Pro potřeby následné analýzy byly do dotazníku zahrnuty také otázky analytické, které byly použity pro následné zpracování výsledků výzkumu k vyjádření hledaných souvislostí mezi jednotlivými proměnnými.

4.10.2 Zpracování a vyhodnocení dotazníků

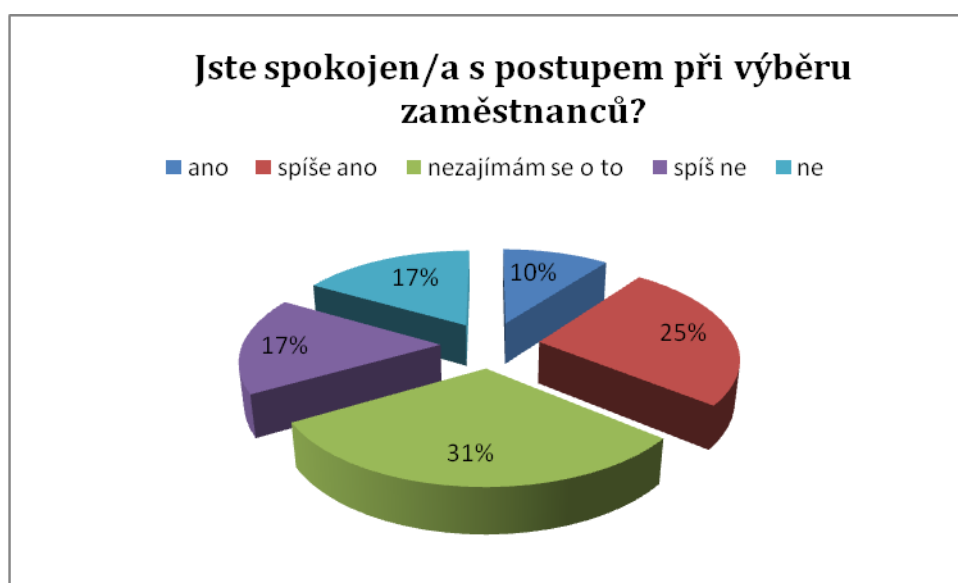
Zpracování a následné vyhodnocení dotazníků jsem vedla pomocí počítačového programu Microsoft Excel. V tomto programu jsem zpracovala datovou matici, do které byly zaneseny všechny správně vyplněné dotazníky. V řádku matice jsem uvedla výčet otázek, ve sloupcích pak jednotlivé odpovědi. Pro správnost jsem použila metodu vyplňování čísel „1“ u odpovědí, které respondent vybral, a volné pole zůstalo u nevyužitých odpovědí. U otevřených otázek, kde zaměstnanci odpovídali svými slovy, bylo nutné vybrat odpovědi, které se nejčastěji opakují a vytvořit z nich skupiny. Do těch jsem poté zařadila odpovědi ze všech dotazníků a další postup byl stejný jako u uzavřených otázek. Pro zjištění celkových hodnot u jednotlivých otázek jsem využila matematických funkcí. Takto bylo možné vyhodnotit celý dotazník.

Nejdříve jsem provedla analýzu výsledku každé otázky. Teprve po zjištění těchto výsledků jsem pokračovala v hlubších analýzách, které zkoumají odpovědi jednotlivých skupin zaměstnanců. K tomuto šetření jsem využila údaje z analytických otázek. Výsledné hodnoty jsem poté graficky znázornila a vyhodnotila.

4.10.3 Zhodnocení dotazníků

Dotazníkového šetření se po vyřazení neplatných záznamových archů účastnilo 78 zaměstnanců, z toho bylo 13 žen (17 %) a 65 mužů (83 %). Podle věkových kategorií odpovídalo na otázky 18 zaměstnanců ve věku do 30 let (23 %), 55 zaměstnanců (71 %) ve věku 31 – 50 let a 5 pracovníků ve věku nad 51 let (6 %). Z hlediska dosaženého vzdělání se průzkumu zúčastnilo 30 zaměstnanců (38 %) s vyučením v příslušném učebním oboru, 38 pracovníků (49 %) se středoškolským vzděláním a 10 zaměstnanců (13 %) vysokoškolsky vzdělaných. Podle délky trvání pracovního poměru ve společnosti GIENGER sdělil svůj názor 1 člověk (1 %) pracující ve firmě méně než 1 rok, 28 pracovníků (36 %) majících pracovní poměr od 1 do 5 let a 49 zaměstnanců (63 %) působících u firmy déle než 5 let. Do dotazníkového šetření se zapojilo 28 pracovníků (36 %) pracujících na THP pozicích a 50 zaměstnanců (64 %) ze skladu.

Vyhodnocení otázky č. 1



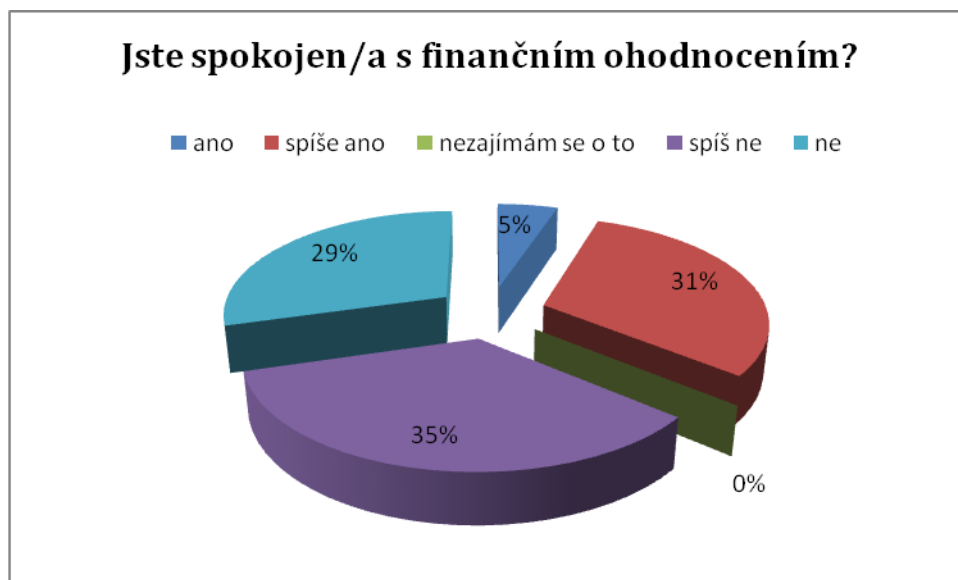
Graf 4.4 Vyhodnocení otázky č. 1, zdroj: vlastní zpracování

Sehnat v dnešní době pracovníka není až tak velký problém. Vzhledem k nezaměstnanosti, která je téměř 10 %, je trh pracovní síly poměrně široký. Tento fakt, spuštěný zejména ekonomickou a hospodářskou krizí, napomáhá k tomu, že firmy mají čím dál větší výběr. Avšak pro zaměstnavatele, by neměla být rozhodující kvantita, ale kvalita pracovníků. Výběr zaměstnance do firmy, která působí na trhu již delší dobu, s sebou může nést řadu nástrah, kterým lze předcházet. Při výběru je důležité držet se zdravého rozumu, dát na vlastní intuici a případně na schopnost umět odhalit osobnost přijímaného člověka. Pro firmu není nic horšího, než když si vybere zaměstnance, který je nespolehlivý, rozvrací kolektiv zaměstnanců nebo podřívá autoritu vedoucích pracovníků. Takovýto člověk může nakonec způsobit organizaci ztráty, a to mnohdy nejen finanční.

Ve společnosti GIENGER se ředitel, který vybírá nové zaměstnance, snaží držet všech výše uvedených rad. Jeho zaměstnanci hodnotí tuto jeho aktivitu takto: 10 % je s výběrem nových pracovníků spokojeno a 25 % spíše spokojeno, 31 % se o tuto oblast nezajímá, 17 % je spíše nespokojeno a 17 % je nespokojeno. Mezi ženami je 39 % spokojeno či spíše spokojeno, 46 % žen to nezajímá a 15 % žen je nespokojeno. Muži jsou s výběrem spokojeni či spíše spokojeni v 36 %, 28 % to nezajímá a 36 % je nespokojeno. Z THP pracovníků je spokojeno 36 %, 39 % to nezajímá a 25 % je nespokojeno. U pracovníků ve skladu je 36 % spokojeno, 26 % se o to nezajímá a 38 % zaměstnanců je nespokojených. Spokojeno je rovněž 11 % pracovníků do 30 let, 46 % ve věku 31 – 50 a 20 % nad 51 let. S postupem při

výběru zaměstnanců je nespokojeno 50 % lidí do 30 let, 29 % ve věku 31 – 50 let a 20 % nad 51 let. O výběr se nezajímá 39 % pracovníků do 30 let, 25 % ve věku 31 – 50 let a 60 % nad 51 let.

Vyhodnocení otázky č. 2



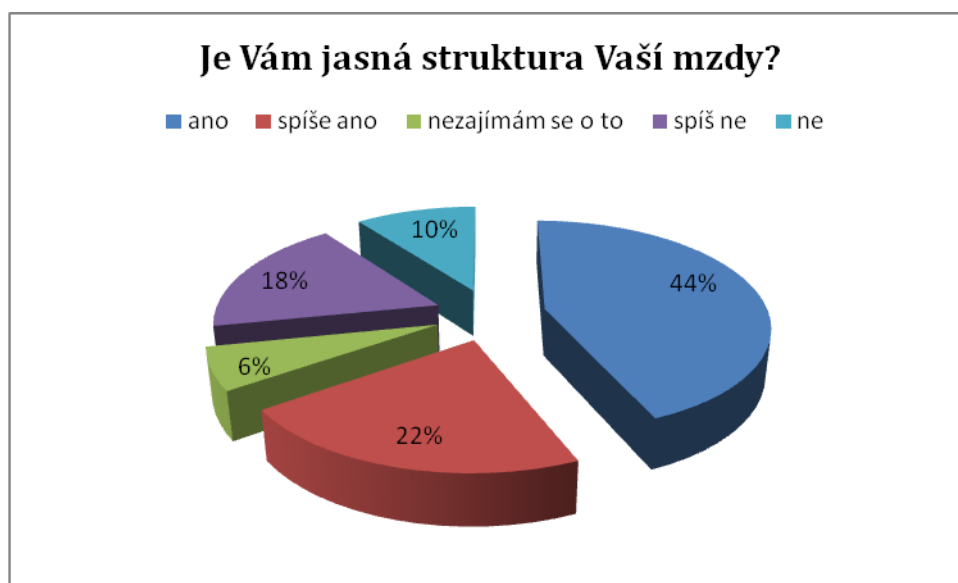
Graf 4.5 Vyhodnocení otázky č. 2, zdroj: vlastní zpracování

Finanční ohodnocení je pro většinu zaměstnanců nejdůležitějším prvkem, který hodnotí ve svém zaměstnání. Mnohdy však lidé berou v úvahu jen základní mzdu a již se příliš nevěnují nepeněžním benefitům, které je nutné také zohledňovat. Na druhou stranu bývají většinou významné benefity součástí platů manažerů a vedoucích pracovníků. Dle studia odborné literatury a svých praktických zkušeností a informací od okolí se domnívám, že lidé nejsou spokojeni nikdy a vždycky se podle nich mohou mít lépe. Je potřeba vzít ale v úvahu velikost firmy, ve které pracují a její reálné možnosti. Úlohou manažerů by pak mělo být odměňovat zaměstnance podle toho, jakou hodnotu pro firmu vytvářejí, jak se podílejí na naplňování stanovených cílů, odměňovat pracovníky spravedlivě a také srozumitelně a transparentně.

Ve sledované společnosti se systém odměňování skládá z několika částí, které jsou popsány v kapitole 4.6. A jak jsou se svým finančním ohodnocením spokojeni sami zaměstnanci? Spokojeno je 5 % zaměstnanců, spíše spokojeno je 31 %, všichni se o výši své mzdy zajímají, spíše nespokojeno je 35 % a zcela nespokojeno 29 %. Z pohledu pracovního zařazení je spokojeno 11 % THP pracovníků a 2 % skladníků, spíše spokojeno 18 % THP a

38 % skladníků, spíše nespokojeno 42 % zaměstnanců THP a 30 % skladu a nespokojeno 29 % THP a 30 % lidí ze skladu. Z výší své mzdy je pak spokojeno 15 % žen a 3 % mužů, spíše spokojeno je 31 % žen a 31 % mužů, spíše nespokojeno je 38 % žen a 34 % mužů a nespokojeno je 16 % žen a 32 % mužů. Žádný zaměstnanec s vyučením (SOU) není se svým ohodnocením spokojen, 3 % středoškolsky vzdělaných lidí (SŠ) jsou spokojena a rovněž 30 % pracovníků s vysokoškolským vzděláním (VŠ) je spokojeno. Spíše spokojeno je 27 % SOU, 39 % SŠ a 10 % VŠ. Spíše nespokojeno je 30 % SOU, 32 % SŠ a 60 % VŠ. Nespokojeno je 43 % SOU, 26 % SŠ.

Vyhodnocení otázky č. 3



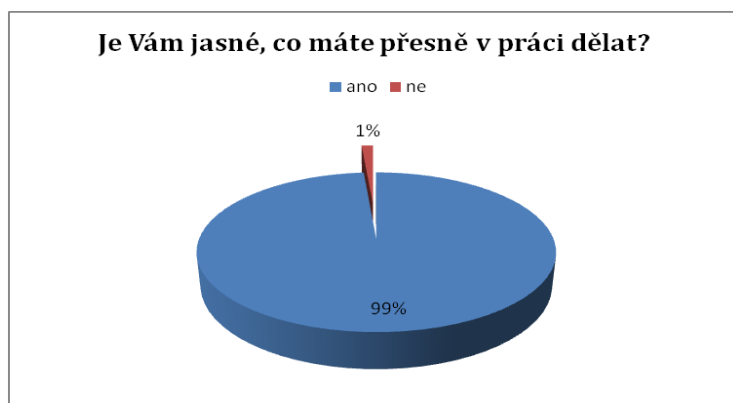
Graf 4.6 Vyhodnocení otázky č. 3, zdroj: vlastní zpracování

Odměňování zaměstnanců by mělo být pojato ve větší šíři než jen finančně. Celková struktura platů (mezd) by měla sloužit jako nástroj pro ovlivňování chování zaměstnanců, měla by přispívat k posilování pracovního prostředí a lidé by si měli být vědomi, že za požadovaný výkon se jim dostává patřičného uznání. Celková odměna v sobě zahrnuje odměny hmotné – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody a nehmotné – jako např. vzdělávání. Ne vždy je toto složení zaměstnancům jasné a nejsou schopni definovat, jak se určitá částka na výplatní pásce vlastně vypočítává. Tato neznalost se týká hmotné části mzdy.

Na základě vyhodnocení dat bylo zjištěno, že 44 % všech zúčastněných zaměstnanců je jasné, z jakých částí se jejich mzda skládá, 22 % si je téměř jistá, 6 % zaměstnanců otázku skladby mzdy neřeší, pro 18 % pracovníků není struktura zcela jasná a pro 10 % je otázka

struktury mzdy zcela nejasná. Z hlediska pracovního zařazení zná strukturu svých mezd 57 % pracovníků THP a 36 % skladníků, 21 % THP a 22 % skladníků si je téměř jistých, pro 10 % skladníků je skladba mzdy zbytečnou otázkou, 4 % THP spíše strukturu neznají a 18 % vůbec ne a 26 % skladníků složení mzdy více méně nezná a 6 % vůbec ne.

Vyhodnocení otázek č. 4 a 5



Graf 4.7 Vyhodnocení otázky č. 4, zdroj: vlastní zpracování



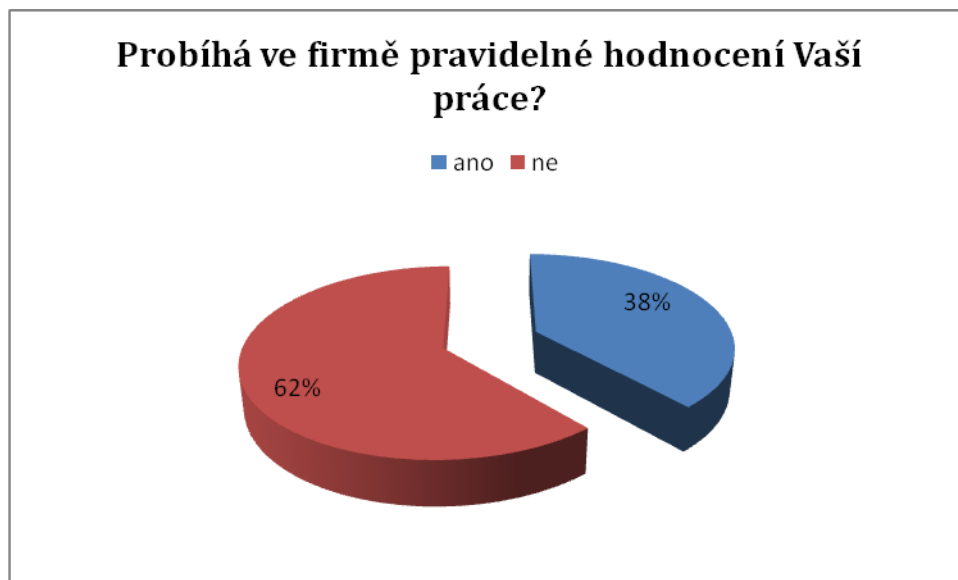
Graf 4.8 Vyhodnocení otázky č. 5, zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnavatelé stanovují druh práce zaměstnance v jeho pracovní smlouvě. Mohou pak pracovníkům přidělovat jakoukoliv práci odpovídající tomuto sjednanému druhu práce. Pracovní náplň nemusí být, a většinou také není, součástí pracovní smlouvy. Pak zaměstnavatel určuje zaměstnanci pracovní náplň svým jednostranným opatřením, kterým může tuto pracovní náplň též měnit. Musí to však být vždy v rámci druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě.

Ve společnosti GIENGER mají zaměstnanci druh práce stanoven dle zákona v pracovní smlouvě a náplň práce je definována v popisu práce, viz Příloha č. 3. Jen jeden zaměstnanec se vyjádřil, že neví, jakou práci a její jednotlivé složky má vykonávat a 9 %

všech zúčastněných zaměstnanců si není vědomo, kde má své pracovní povinnosti definovány. Jedná se o 7 % pracovníků THP a 10 % skladníků a všichni jsou muži.

Vyhodnocení otázky č. 6



Graf 4.9 Vyhodnocení otázky č. 6, zdroj: vlastní zpracování

Mezi základní personální činnosti každého odpovědného vedoucího pracovníka patří hodnocení zaměstnanců. To je důležitým nástrojem k dosahování plánovaných cílů firmy. Hodnocení zaměstnanců musí být prováděno průběžně a pravidelně jako přirozená součást celého souboru personálních činností organizace. Hodnocení může sloužit k dosažení vyššího pracovního výkonu zaměstnanců, získání podkladů pro odměňování nebo také ke zlepšování podnikové kultury a komunikace.

Ve společnosti GIENGER se vyslovilo 38 % zaměstnanců k tomu, že probíhá pravidelné hodnocení jejich práce a 62 % je opačného názoru. Při porovnání toho názoru z hlediska pracovního zařazení se vyjádřilo 39 % THP pracovníků a 38 % zaměstnanců skladu kladně a podle 61 % THP a 62 % skladníků pravidelné hodnocení neprobíhá.

Jak vzešlo také z šetření, při kterém byla sbírána data a základní údaje o společnosti (rozhovory s vedoucími pracovníky), pravidelné hodnocení, byť je dáno směrnicí, neprobíhá ve společnosti v daných časových intervalech a výstupy nejsou systematicky zpracovávány. Zaměstnanci tak nemají pravidelnou zpětnou vazbu ke svým pracovním výkonům.

Vyhodnocení otázky č. 7

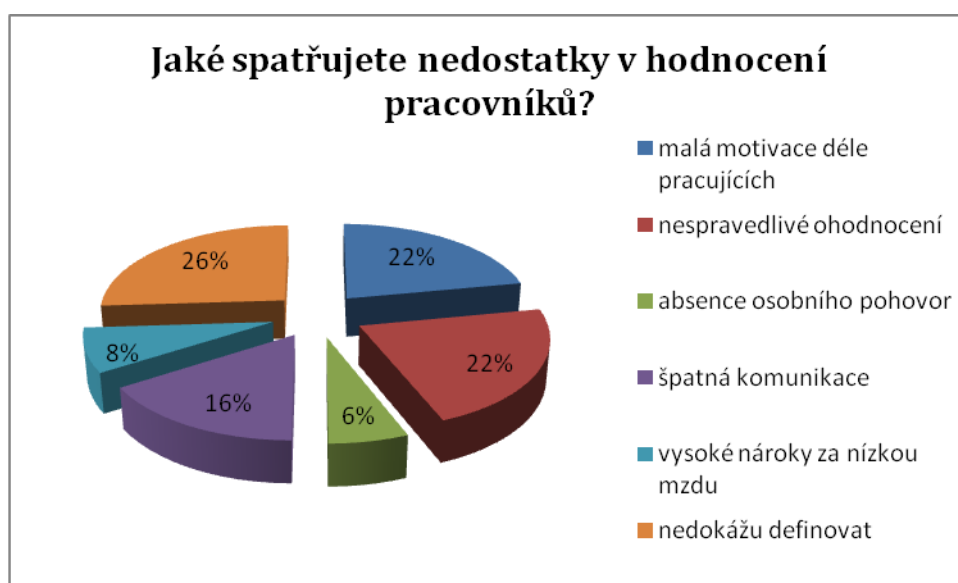


Graf 4.10 Vyhodnocení otázky č. 7, zdroj: vlastní zpracování

Pro získání požadovaného výstupu z hodnocení pracovníků musí být prováděno toto hodnocení pravidelně. Na jedné straně se dozví vedoucí pracovníci potřebné informace a mnohdy ještě něco navíc a také zaměstnanci mají pocit, že jejich názor firmu zajímá a že dále s těmito materiály pracuje. Pro pracovníky je také důležitá zpětná vazba od vedení firmy, ale s tou se nemusí vždy čekat až na hodnocení samotné. Pochvala, uznání nebo také napomenutí může přicházet v danou chvíli a výsledkem je většinou okamžitá reakce zaměstnance. Součástí hodnocení by měla být také zpětná vazba právě k jeho dostatečnosti a jak hodnocení jako celek vnímají sami pracovníci. Pokud jej nepovažují za dostatečné, pak jej nemusejí brát příliš vážně a výstupy pak nemusí být věrohodné.

Z výsledků šetření je patrné, že 36 % zaměstnanců považuje hodnocení za dostatečné a 64 % nikoliv. Hodnocení za dostatečné považuje 23 % žen a 38 % mužů, 32 % pracovníků THP a 38 % skladu, 27 % zaměstnanců majících výuční list, 42 % středoškolsky vzdělaných a 40 % vysokoškolsky vzdělaných lidí, a také 43 % zaměstnanců pracujících u firmy v rozmezí 1 – 5 let a 33 % pracujících déle než 5 let. Jako nedostatečné ho vidí 77 % žen a 62 % mužů, 68 % pracovníků THP a 62 % skladu, 73 % zaměstnanců majících výuční list, 58 % středoškolsky vzdělaných a 60 % vysokoškolsky vzdělaných lidí, a také 57 % zaměstnanců pracujících u firmy v rozmezí 1 – 5 let a 67 % pracujících déle než 5 let.

Vyhodnocení otázky č. 8



Graf 4.11 Vyhodnocení otázky č. 8, zdroj: vlastní zpracování

V dotazníku navazovala otázka č. 8 na předešlé otázky a týkala se hodnocení pracovníků. Zúčastnění zaměstnanci do této volné otázky vepisovali nejen nedostatky z hlediska hodnocení, ale také oceňování. Tyto poznatky jsou pro celkové hodnocení firmy důležité a úzce souvisí s otázkou č. 2 týkající se ohodnocení zaměstnanců.

Výstup volné otázky byl zpracován do pěti skupin. 22 % by uvítalo zvýhodnění déle pracujících zaměstnanců, 22 % poukázalo na nespravedlnost při ohodnocení, 6 % schází osobní pohovory s nadřízenými pracovníky, 16 % vnímá komunikaci ve firmě jako nedostatečnou, 8 % spatřuje nesoulad mezi nároky na pracovní výkony a výši mzdy a 26 % nedokázalo svou nespokojenost blíže specifikovat.

Na otázku č. 8 odpovědělo 50 respondentů ze 78, kteří považovali hodnocení za nedostatečné (viz otázka č. 7). Největší nedostatek spatřují ženy ve špatné firemní komunikaci (38 %), muži pak v malé motivaci déle zaměstnaných a nespravedlivém ohodnocení (shodně 17 %). Pracovníci se středoškolským vzděláním a s vyučením vidí shodně nedostatky v malé motivaci déle zaměstnaných a nespravedlivém ohodnocení, vysokoškolsky vzdělaným zaměstnancům nejvíce vadí nedostatečná komunikace a absence osobních pohovorů s nadřízenými. Pracovníci TPH vidí největší nedostatek ve firemní komunikaci a dále pak v nespravedlivém ohodnocení, zaměstnanci skladu vytýkají firmě malou motivaci déle pracujících a nespravedlivé ohodnocení.

Vyhodnocení otázky č. 9

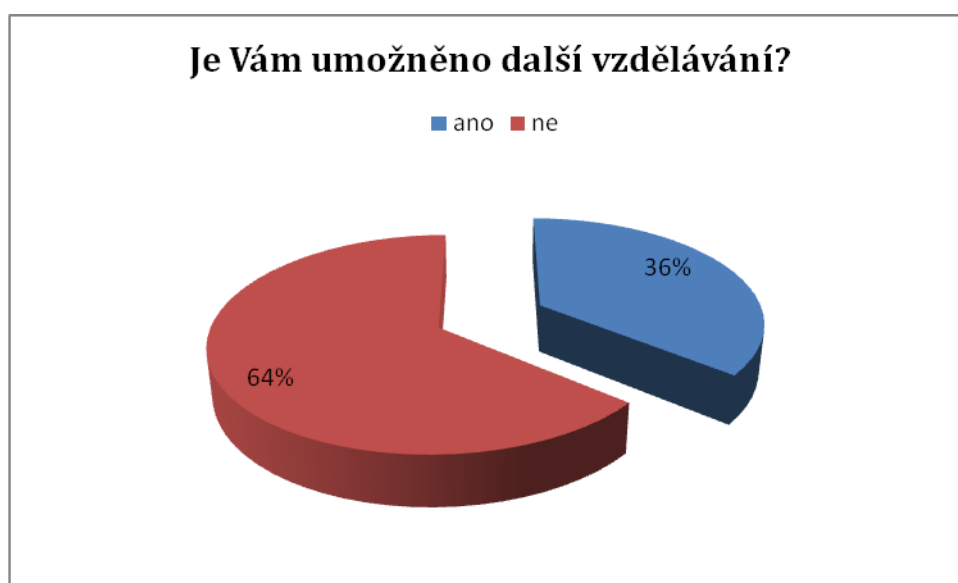


Graf 4.12 Vyhodnocení otázky č. 9, zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou pro firmu stavebním kamenem a výkonnost a pracovní nasazení každého jednotlivce se odráží do celkového výkonu firmy. Je-li zaměstnanec loajálním a dobrým pracovníkem, pak je to pro firmu velký přínos. K narušení tohoto stavu dochází v případě, že v pracovním kolektivu působí pracovníci s odlišnou výkonností. Pokud se poté hodnocení obou takovýchto zaměstnanců neliší, není to v pořádku. Poctivý pracovník necítí potřebu se výrazně zapojovat do tvorby aktiv firmy a méně výkonný pracovník odvádí stále stejný výkon, protože ho nic nenutí to změnit. Z tohoto důvodu by mělo být hodnocení výkonu zaměstnanců objektivní a mělo by ocenit či postihnout zaměstnance dle jejich skutečně odváděné práce.

Objektivitu hodnocení pracovních výkonů vnímají zaměstnanci sledované společnosti takto: 8 % ji vidí jako dobrou a 19 % jako spíše dobrou, 26 % zaměstnanců se o to nezajímá, 27 % vidí hodnocení jako málo objektivní a 20 % ho vidí jako neobjektivní. Mezi nespokojenými je 43 % pracovníků THP, kteří vnímají hodnocení jako spíše nebo zcela neobjektivní a stejně tak to vidí 50 % pracovníků skladu. Ženy tato otázka spíše nezajímá (62 %) nebo jsou spokojeny (30 %). Oproti nim muži považují hodnocení za neobjektivní (56%). Z pohledu vzdělání není spokojena větší polovina pracovníků se středoškolským vzděláním nebo vyučených, naopak vysokoškolsky vzdělaní jsou spíše spokojeni (70 %).

Vyhodnocení otázky č. 10



Graf 4.13 Vyhodnocení otázky č. 10, zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávání zaměstnanců je nepřetržitým procesem, který vede ke zvyšování dosavadních schopností pracovníků a také rozvíjí jejich znalosti a dovednosti a připravuje je tak na náročnější pracovní úkoly. Stávají se tímto stále hodnotnějším stavebním kamenem firmy a přinášejí jí více správně provedených úkolů, spokojených zákazníků a zvyšují její celkovou produktivitu. Vzdělávání je efektivnější, když se jednotliví zaměstnanci sami chtějí vzdělávat a rozvíjet.

Z oslovených zaměstnanců sdělilo 36 %, že jim je umožněno se dále vzdělávat a 64 % tuto možnost nemá. Z THP pracovníků se dále vzdělává 43 % a spolu s nimi 32 % skladníků. Z pohledu délky trvání pracovního poměru se dále vzdělává 21 % zaměstnanců pracujících u firmy 1 – 5 let a 45 % pracujících déle než 5 let. Kladně odpovědělo také 15 % žen a 40 % mužů.

Vyhodnocení otázky č. 11



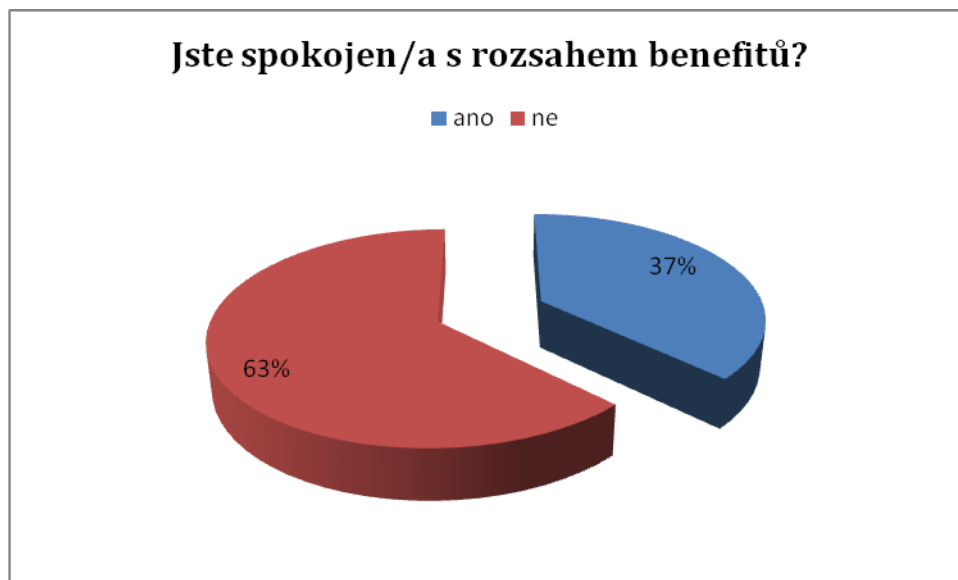
Graf 4.14 Vyhodnocení otázky č. 11, zdroj: vlastní zpracování

I různorodá školení, jsou-li vhodně zvolena, přináší dobré výsledky a pro další rozvoj pracovníků jsou velmi přínosná. Opačný efekt může mít vzdělávání náhodné, nevhodné a to pak nemusí uspokojovat krátkodobé ani dlouhodobé potřeby jak samotných pracovníků, tak firmy. Důležité je rovněž, aby si lidé uvědomovali to, co se potřebují naučit, aby svou současnou práci byli schopni vykonávat a také se dále rozvíjet pro budoucí potřeby firmy. To vyžaduje určitý systém v plánování vzdělávání a osobní zainteresování jednotlivých zaměstnanců.

V otázce č. 11 se zaměstnanci vyslovili k požadavku na další vzdělávání, které by vedlo ke zlepšení jejich pracovních výkonů. Otázka byla koncipována jako otevřená a odpovědi byly shrnuty do 8 skupin. Nejvíce pracovníků vyjádřilo zájem o školení týkající se nabízeného sortimentu společnosti (26 %). Jednalo se o 19 % THP pracovníků a 30 % zaměstnanců skladu. Druhým nejžádanějším školením byly jazykové kurzy, ke kterým se vyjádřilo 23 % respondentů. Zájem mělo 50 % TPH pracovníků a 10 % skladníků. Na pomyslné třetí příčce se umístilo školení na PC (firemní program K2). Tyto kurzy by přivítaly 4 % zaměstnanců THP a 12 % zaměstnanců skladu. Dále se mezi odpověďmi vyskytly požadavky na školení k platné legislativě 4 % (pouze pracovníci THP), možnost získat řidičský průkaz na nákladní vozidla 4 %, manažerské školení 5 % nebo možnost se proškolit v práci na jiném pracovišti 6 %. Z hlediska vzdělání se nejvíce zaměstnanců s výučním

listem vyjádřilo ke školení k nabízenému sortimentu (53 %), středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaní pracovníci upřednostnili jazykové kurzy (39 % resp. 30 %).

Vyhodnocení otázky č. 12

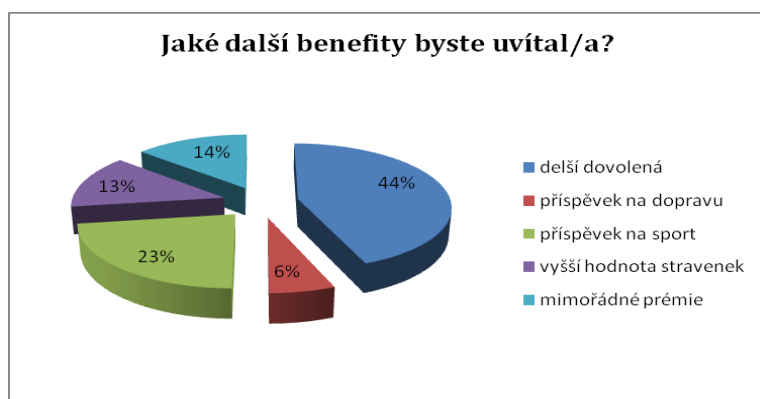


Graf 4.15 Vyhodnocení otázky č. 12, zdroj: vlastní zpracování

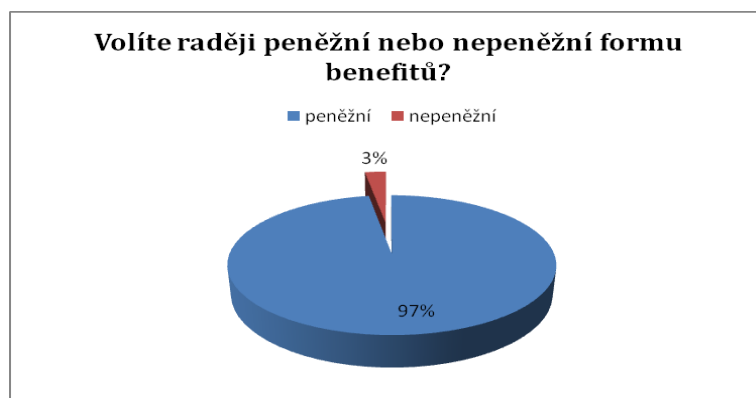
Zaměstnanecké benefity představují tu složku odměny, která je poskytována navíc k různým formám peněžní odměny. Patří zde například podnikové automobily k soukromému využití a pohonné hmoty, příspěvky v rámci penzijního systému, finanční výpomoc (např. půjčky poskytované podnikem), zvýšený počet dnů dovolené na zotavenou, poradenství při odchodu do důchodu, finanční příspěvek na sportovní využití, příspěvek na stravování nebo ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony nebo notebooky.

Většina zaměstnanců společnosti GIENGER se vyjádřila záporně k otázce spokojenosti s benefity poskytovanými zaměstnavatelem (63 %). S výhodami je naopak spokojeno 36 % pracovníků THP a 38 % pracovníků skladu, dále 31 % žen a 38 % mužů, 37 % lidí s výučním listem a stejně středoškolsky vzdělaných zaměstnanců a 40 % lidí s vysokoškolským vzděláním. Z pohledu délky trvání pracovního poměru je spokojeno 39 % pracujících u firmy 1 – 5 let a 37 % déle než 5 let.

Vyhodnocení otázek č. 13 a 14



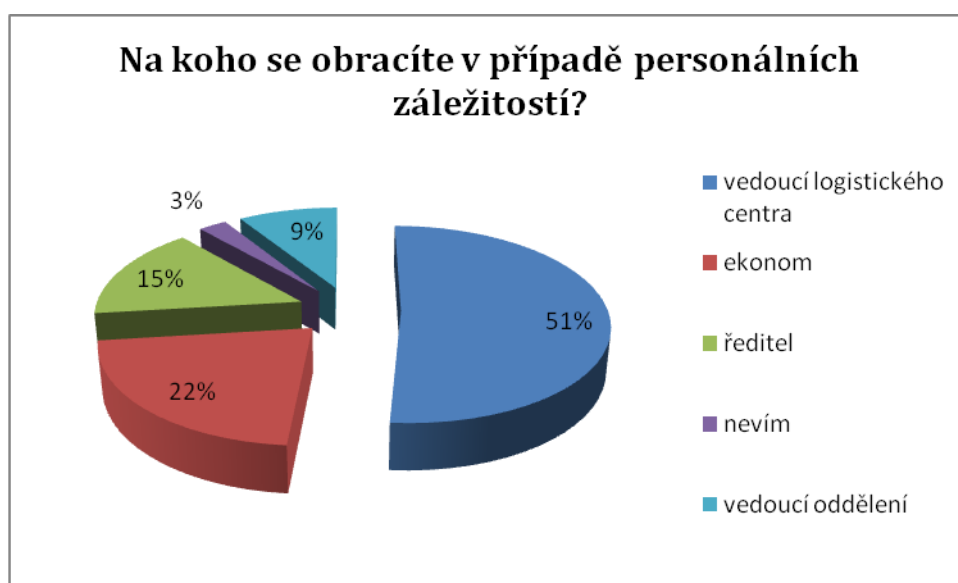
Graf 4.16 Vyhodnocení otázky č. 13, zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.17 Vyhodnocení otázky č. 14, zdroj: vlastní zpracování

Následující otázky navazují na otázku č. 12, která se týká spokojenosti s benefity firmy. Pokud by si mohli zaměstnanci vybrat mezi peněžními a nepeněžními benefity, volili by téměř všichni ty peněžní (97 %). Pokud se týká konkrétních benefitů, mohli se dotazovaní vyjádřit formou volné odpovědi. Všechny názory byly následně seskupeny do 5 skupin. Nejvíce by zaměstnanci ocenili delší dovolenou, než je zákonem stanovených 20 pracovních dní (54 % THP a 38 % sklad, 40 % lidí s vyučením a středoškolským vzděláním a 100 % vysokoškoláků, 67 % žen a 40 % mužů). Druhým požadovaným benefitem byl příspěvek na sportovní aktivity a wellness (25 % THP a 21 % sklad, 24 % lidí s vyučením a 26 % se středoškolským vzděláním, 11 % žen a 25 % mužů). Třetí požadovanou položkou v benefitech byly mimořádné prémie (8 % THP a 17 % sklad, 8 % lidí s vyučením a 20 % se středoškolským vzděláním, 22 % žen a 12 % mužů). Dále zaměstnanci požadovali vyšší příspěvek na stravování ve formě zvýšené hodnoty stravenek a příspěvek na dopravu.

Vyhodnocení otázky č. 15

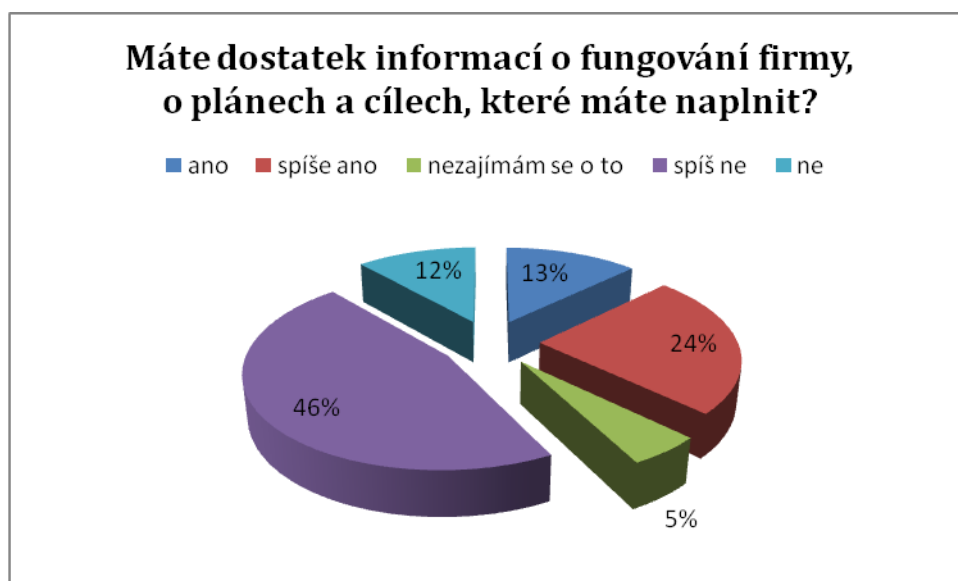


Graf 4.18 Vyhodnocení otázky č. 15, zdroj: vlastní zpracování

V mnoha organizacích je součástí organizační struktury samostatné personální oddělení. Jeho úloha se liší podnik od podniku, ale jak je z názvu zřejmé, jeho hlavní náplní by měla být personální oblast firemního řízení a rozvoj lidských zdrojů. Tento útvar se také zabývá personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků, vzděláváním a rozvojem, řízením odměňování, bezpečností a ochranou zdraví při práci atd. Základním cílem je rozvíjet lidi a vztahy existující mezi managementem a pracovníky.

Ve společnosti GIENGER není samostatně zřízeno personální oddělení a jednotlivé personální činnosti jsou rozprostřeny mezi několik pracovníků. Jak se vyjádřili sami zaměstnanci, s personálními záležitostmi se jich 51 % obrací na vedoucího logistického centra (mezi nimi je 54 % pracovníků THP a 50 % skladu), 22 % na ekonoma společnosti (z čehož je 29 % pracujících jako THP a 18 % skladníků), 15 % na ředitele firmy (11 % TPH a 18 % sklad) a 9 % na vedoucího svého oddělení (7 % TPH a 10 % sklad). Nejvíce žen (54 %) se s personálními otázkami obrací na ekonoma firmy a největší podíl mužů (54 %) se obrací na vedoucího logistického centra.

Vyhodnocení otázky č. 16



Graf 4.19 Vyhodnocení otázky č. 16, zdroj: vlastní zpracování

Pro předcházení konfliktů a pro vytváření zdravých pracovních vztahů je důležitým nástrojem systém komunikace. Jde při něm o to, aby byli pracovníci přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká nebo co by je mohlo ve firmě zajímat. Informování zaměstnanců může probíhat různým způsobem, jde např. o firemní časopis, intranet, oběžníky, letáky, pracovní porady, výroční zprávy, informování prostřednictvím přímého nadřízeného nebo vyšších manažerů nebo také na firemních společenských akcích. Nedostatečné sdělování informací může mít za následek fámy, které mají zpravidla negativní dopad na pracovní vztahy nebo dokonce na loajalitu zaměstnanců a fluktuaci.

Na základě provedeného průzkumu se vyjádřilo 37 % zaměstnanců kladně k otázce znalosti fungování firmy a jejích cílů a plánů, 5 % se o tuto otázku nezajímá a 58 % spíše nemá či vůbec nemá tyto informace. Z pohledu pracovního zařazení nezná plány firmy 36 % pracovníků THP a 70 % skladu, podle pohlaví pak 23 % žen a 65 % mužů.

5 NÁVRY A DOPORUČENÍ

Dotazníkové šetření provedené ve společnosti GIENGER přineslo ucelený pohled na spokojenost zaměstnanců v oblasti vybraných personálních oblastí. Zaměstnanci se rovněž několikrát vyjádřili, že je těší zájem vedení společnosti a snaha dále pracovat s jejich připomínkami a případnými návrhy na zlepšení. Pohled zaměstnanců však bývá mnohdy jiný než názor managementu, ale vzájemné poznání jistě povede ke zlepšení pracovního prostředí a k posílení loajality jednotlivých pracovníků.

Na základě vyhodnocení dotazníků navrhuji se zaměřit na tyto oblasti:

I. Hodnocení zaměstnanců

Ačkoliv má firma GIENGER zpracovanou směrnici pro každoroční hodnocení zaměstnanců, vyplynulo jak z dotazníkového šetření, tak z komunikace s vedoucími pracovníky, že firma hodnocení zaměstnancům provádí nedostatečně. V dotaznících se takto vyjádřilo 62 % zaměstnanců a 64 % považuje hodnocení za nedostatečné. Pracovníkům chybí zpětná vazba k jejich pracovním výkonům a nemají možnost se vyjádřit k různým skutečnostem (ať už pracovním nebo osobním), které mají s výkonem práce souvislost. Pracovníci rovněž postrádají dostatek informací o fungování společnosti, o jejich plánech a cílech.

Pro nastavení systému hodnocení pracovníků navrhuji následující:

1. Pravidelnost hodnocení

Zajištění pravidelnosti hodnotících pohovorů s periodicitou jednou za rok vždy ve stejném období. Doporučuji termínově na konci ledna, kdy má firma k dispozici dílčí výsledky hospodaření a navíc jsou v tomto období zaměstnanci méně pracovníě vytíženi a vedoucí pracovníci tak mají větší prostor pro přípravu na hodnotící pohovory a na jejich realizaci.

2. Odpovědnost za hodnocení zaměstnanců

Za hodnocení zaměstnanců budou zodpovídat přímí nadřízení jednotlivých pracovníků (vedoucí skladu, vedoucí obchodního oddělení), kteří budou mít povinnost hodnocení připravit a také se zaměstnanci realizovat. Důvodem je skutečnost, že vedoucí oddělení mají trvalý přehled o dílčích úkolech zaměstnanců a také o jejich průběžném plnění. O svých závěrech budou reportovat řediteli společnosti.

3. Náplň hodnocení zaměstnanců

Základním kamenem hodnocení bude hodnotící pohovor. Vedoucí pracovník zpracuje pro každého zaměstnance formulář (viz Příloha č. 5) a s jeho obsahem pracovníka seznámí před samotným hodnotícím pohovorem. Účelem je možnost zaměstnance připravit se na případné připomínky nadřízeného a formulace vlastních postřehů, dotazů, návrhů či argumentů. Vedle samotného hodnocení bude součástí pohovoru stanovení úkolů a cílů, které má pracovník splnit v průběhu celého roku, případně zadání čtvrtletních úkolů. Dále pak předání důležitých informací týkajících se např. nastavení cílů společnosti, chystaných změn a dalších informací o fungování společnosti.

II. Systém odměňování a benefitů

Odměňování zaměstnanců se ve společnosti skládá ze tří částí: pevná část mzdy, pohyblivá část mzdy a zaměstnanecké benefity. Z výsledku šetření vyplynulo, že 64 % pracovníků není spokojeno s nastaveným systémem benefitů. Většina z nich by uvítala peněžní plnění, ale to je součástí stanoveného prémiového systému (prémiová složka mzdy závislá na výkonu). Společnosti doporučuji zaměřit se na nepeněžní benefity. Z těch převážná část zaměstnanců požaduje více dovolené na zotavenou. Společnost poskytuje svým zaměstnancům zákonem stanovených 20 pracovních dní. Z pohledu větší spokojenosti zaměstnanců navrhuji:

navýšit počet dovolené na zotavenou z 20 na 25 dní.

Toto navýšení se bude týkat pouze pracovníků v zaměstnaneckém poměru delším než 3 roky. Vzhledem k sezónním výkyvům v pracovní vytíženosti si firma může vyhradit podmínku čerpání těchto dnů v mimosezónním období. Tento krok souvisí rovněž s motivací déle zaměstnaných pracovníků, kteří na tento nedostatek také poukázali při dotazníkovém šetření. Navýšení počtu dnů pracovního volna znamená pro zaměstnavatele určitou finanční zátěž. Při navýšení dovolené o 5 pracovních dnů u skladníků by tento krok firmu ekonomicky zatížil ve výši 5.092,- Kč na jednoho pracovníka, u obchodníků to znamená navýšení o 6.700,- Kč na jednoho zaměstnance.

Výpočet navýšení:

Pokud skladník pracoval předešlý kvartál bez nemocenské a dovolené, pak je výpočet následující: 16.000,- (měsíční mzda) x 3 měsíce = 48.000,- Kč / (průměrný počet hodin v měsíci, tj. 168 x 3 měsíce) = 95,- Kč, což je náhrada mzdy za hodinu. Výsledná hodinová

sazba 95,- Kč se násobí 40 hodinami (tj. 5 pracovních dní) = 3.800,- Kč. Tato částka představuje hrubý příjem za dovolenou pro jednoho zaměstnance. Zaměstnavateli se tato částka zvyšuje o povinné odvody ve výši 34 %, to znamená, že zvýšení počtu dovolené skladníkovi o 5 pracovních dní, představuje finanční zatížení zaměstnavatele ve výši 5.092,- Kč.

V případě dovolené jednoho pracovníka skladu musí ostatní zaměstnanci na směně zvýšit svou produktivitu práce. Ve skladu je na směně 16 pracovníků a při absenci jednoho z nich je potřeba zvýšit výkonnost ostatních o 6,25 %.

Jako druhý z benefitů navrhuji:

příspěvek na sportovní aktivity,

který bude poskytnut zaměstnancům jednorázově jedenkrát ročně formou permanentky nebo poukázky do vybraných sportovních zařízení. Hodnota benefitu závisí od výsledku hospodaření firmy, ale minimální částka by neměla být nižší než 500,- Kč. Nárok na tento benefit vznikne zaměstnancům po 2 letech trvání pracovního poměru u firmy. Tuto zaměstnaneckou výhodu navrhuji jako nenárokovou a o jejím poskytnutí bude rozhodovat vedení firmy na základě každoročních hospodářských výsledků. V případě, že všichni zaměstnanci budou ve firmě pracovat déle než 2 roky, bude tento benefit v hodnotě 500,- Kč znamenat pro firmu finanční výdaj ve výši 151.500,- Kč.

III. Pravidla pro personální agendu

Vzhledem k absenci samostatného personálního oddělení řeší zaměstnanci případné personální záležitosti hned s několika pracovníky. Jak vyplynulo z šetření, obrazejí se na přímého nadřízeného, vedoucího logistického centra, ekonoma nebo ředitele firmy. Pro eliminaci problémů a zlepšení komunikace ve firmě navrhuji:

rozšířit zodpovědnost vedoucích pracovníků pro oblast skladu a administrativy

(vedoucí logistického centra a vedoucí obchodního oddělení) o personální agendu. Jedná se o výše navrhované pravidelné hodnocení zaměstnanců, přijímání a evidence požadavků zaměstnanců v oblasti personalistiky (požadavky na školení, připomínky k systému odměňování, aj.). Zaměstnanci budou informováni, že veškeré záležitosti budou primárně

řešit s nadřazeným, aby nedocházelo k dublování činností nebo přetěžování pracovníků mající zodpovědnost za jiné firemní procesy.

IV. Vzdělávání

Z výsledků šetření vzešel požadavek zaměstnanců na školení v oblasti nabízeného sortimentu. Toto školení neznamena pro firmu velké finanční zatížení, neboť jej firma může zorganizovat vlastními zaměstnanci ve vlastních prostorách. O toto školení projeví zájem jak pracovníci THP, tak skladu. Pracovníci THP však na nabízený sortiment absolvují pravidelná školení a skladníci nemusí znát zboží detailně. Za důležitější považují, a tudíž doporučují:

školení počítačového programu K2

pro pracovníky skladu, kteří s tímto programem přicházejí denně do styku a kteří neprošli základním školením obsluhy. Z důvodu zastupitelnosti pracovníků na různých pozicích, doporučují do tohoto školení zahrnout také oblast fakturace. Tu v programu K2 provádí vybraní pracovníci skladu, kteří však v případě nepřítomnosti nemají adekvátní zastoupení. Tím vznikají časové ztráty, které budou školením eliminovány.

Na zvážení firmy pak nechávám uspořádání **jazykových kurzů** pro pracovníky THP, kteří jednají se zahraničními zákazníky. Tyto kurzy budou konány po pracovní době, jedenkrát v týdnu, v rozsahu 2 hodin, s povinným ročním nebo půlročním přezkoušením. Účast na kurzu bude povinná. Tito zaměstnanci nebudou mít nárok na příspěvek na sportovní aktivity. Hodnota dvouhodinového kurzu je cca 500 - 800 Kč. Zaměstnavatel může po účastnících kurzu požadovat 50 % z této částky.

6 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se věnovala tématu personální činnosti obchodní společnosti GIENGER, která se zabývá nákupem a prodejem technického zabezpečení budov. Cílem mé práce bylo navrhnout opatření a doporučení, která povedou ke zkvalitnění personálních aktivit a také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s touto firemní oblastí.

V úvodní části diplomové práce jsem se věnovala teoretickým východiskům z oblasti personální činnosti podniku. Ta je pro fungování firmy velice důležitým článkem a neměla by být podceňována. V dnešní době, kdy vzrostla důsledkem celosvětové hospodářské krize nezaměstnanost, se mnozí zaměstnavatelé domnívají, že získat pracovní sílu je jednoduché a současně méně nákladné. Také následná péče o zaměstnance v sobě toto uvažování zaměstnavatelů často nese. Takovýto přístup však může odrážet kvalitu získaného pracovníka, jeho loajalitu a ochotu se dále vzdělávat a rozvíjet dle potřeb firmy. Kvalitní pracovníci jsou mnohdy ochotni přijmout méně ohodnocené pracovní nabídky a v případě nalezení lepšího zaměstnání, firmy zanedlouho opouštějí. Domnívám se, že pro vybudování kvalitního a perspektivního týmu zaměstnanců je oblast personalistiky velmi důležitá a firmě se v budoucnu tato investice vrátí.

Pro zmapování personální oblasti ve společnosti GIENGER jsem vytvořila a následně vyhodnotila dotazník, který vyplnili oslovení zaměstnanci společnosti. Na základě získaných poznatků a také na základě rozhovorů s ředitelem společnosti jsem následně doporučila několik bodů, které by měly vést ke zlepšení bez výrazného finančního zatížení firmy. K doporučeným krokům patří navýšení počtu pracovních dnů na zotavenou ze zákonem stanovených 20 na 25, příspěvek na sportovní aktivity, dále pak zavedení pravidel pro vedení personální agendy a posílení školení na využívaný software a jazykové kurzy.

Nedomnívám se však, že ve firmě jsou výrazné nedostatky, které by bylo nutné řešit razantním zásahem do současně nastavených firemních procesů. Doporučila jsem drobné úpravy zaměřené na podchycení personálních otázek směřujících od zaměstnanců směrem k zaměstnavateli. Jako zásadní vidím zavedení a dodržování pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců, které ve firmě chybí a které napomůže k přehledu zaměstnavatele o názorech a případných připomínkách zaměstnanců a těm také dá požadovanou zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [3] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 95 s. ISBN 978-80-244-1659-5.
- [5] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [6] HRONÍK, F. *Managing People*. 3. vyd. Brno: B.I.B.S., 2002. 157 s. ISBN 80-86575-11-X.
- [7] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [8] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. BECK, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [11] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 143 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [12] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [13] LUDLOW, R.; PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Přel. S. Spanilý. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- [14] MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7394-063-8.
- [15] PALÁN, Z. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [16] POKORNÝ, J. *Personální management*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2006. 64 s. ISBN 80-214-3204-7.
- [17] SEQUENSOVÁ, H.; HEP, R.; RASTISLAV, P.; LETÁK, J. *Lidské zdroje?* 1. vyd. Havířov: Question Marks, 2005. 221 s.

- [18] SPENCER, L.; SPENCER S. *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc.: 1993. 221 s. ISBN 0-471-54809-X.
- [19] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

Ostatní zdroje:

www.istp.cz

www.businessinfo.cz

<http://podnikani.idnes.cz>

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Klára Šafarčíková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Písečná 17
748 00 Hlučín